

## **SNF-rapport nr. 18/09**

# **”A Journey Beyond Budgeting” – Påvirker det mellomlederes adferd og beslutninger?**

*En casestudie i StatoilHydro*

av

Mette Myrmell

SNF Prosjekt nr. 7980  
Beyond Budgeting – Research Program

Prosjektet er finansiert av StatoilHydro ASA

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, SEPTEMBER 2009

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0665-3 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0666-0 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

# Forord

Denne utredningen er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse.

Utredningen ser nærmere på innføring av Beyond Budgeting som styringssystem i StatoilHydro, og hvordan dette kan ha endret mellomlederes handlingsrom og derigjennom deres adferd og beslutninger. Utredningen søker ut fra et meningsdannelseperspektiv å belyse hva som kan påvirke effekten av det nye styringssystemet.

Utredningen er skrevet på oppdrag fra SNF og inngår som en del av samarbeidet mellom StatoilHydro og SNF, NHH og AFF knyttet til Forskningsprogrammet Beyond Budgeting. Utredningen er finansiert av StatoilHydro.

Utredningen bygger på intervju med mellomledere og en seniorrådgiver fra ulike forretningsområder og ledernivå i StatoilHydro. Jeg ønsker å rette en stor takk til alle informantene som villig har stilt opp og delt sin erfaring og kunnskap. Videre ønsker jeg å takke Vice President Bjarte Bogsnes, StatoilHydro for god hjelp med skaffe tilgang til informanter, og førsteamanuensis Katarina Østergren, NHH som gjennom hele arbeidet med utredningen har bidratt til god fremdrift for masterstudentene i forskningsprogrammet.

Til slutt vil jeg takke min veileder, førsteamanuensis Inger Stensaker, NHH for god og konstruktiv kritikk under hele arbeidet med utredningen.

Bergen, 30 juni 2009

Mette Myrmell



# Sammendrag

Bedrifter og organisasjoner søker gjennom sine styringssystem å påvirke ansattes adferd og beslutninger i retning av et ønsket utfall og resultat. Dette er komplekse prosesser som i begrenset grad har vært forsket på empirisk. Denne studien søker å bidra til økt innsikt og kunnskap om hvordan mellomlederes tolkning og meningsdannelse knyttet til et nytt styringssystem kan påvirke deres handlingsrom, adferd og beslutninger.

Studien er gjennomført som en tverrsnitts casestudie i StatoilHydro hvor jeg har studert mellomlederes meningsdannelse i henhold til selskapets nye styringssystem. Primærdata er hentet inn gjennom dybdeintervju med mellomledere og en senior rådgiver, alle tidligere Statoilansatte. Studiets teoretiske referanseramme består av teori knyttet til meningsdannelse og styringssystem, samt en modell for design av stillinger for å sikre rett fokus, effektiv jobbutførelse og sterke prestasjoner.

Jeg har funnet at mellomlederes tolkning og meningsdannelse har påvirket deres adferd og beslutninger, og jeg har identifisert ulike betingelser som synes å påvirke mellomledernes meningsdannelse og derigjennom deres handlingrom, adferd og beslutninger. Jeg har videre funnet at mellomlederne gjennomgår to ulike meningsdannelsesprosesser knyttet til styringssystemet. Disse prosessene synes å stille mellomlederen ovenfor et meningsdilemma som gjør det vanskelig å indikere hvordan mellomlederes adferd og beslutninger vil bli påvirket over tid, og slik også utfallet av det nye styringssystemet på organisasjonsnivå.



# Innhold

## FORORD

## SAMMENDRAG

## INNHold

<b>1. INTRODUKSJON</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	1
<b>2. CASE</b>	<b>3</b>
2.1 STATOILHYDRO	3
2.2 STATOILHYDROS STYRINGSSYSTEM	4
2.2.1 StatoilHydro-boken	5
2.2.2 Beyond Budgeting	8
<b>3. TEORI</b>	<b>11</b>
3.1 STYRINGSSYSTEM	11
3.2 ANSVAR OG MYNDIGHET	14
3.3 MENINGSDANNELSE	17
3.3.1 Mellomledere	17
3.3.2 Meningsdannelse	18
3.4 MODELL	21
<b>4. METODE</b>	<b>23</b>
4.1 TILNÆRMING	23
4.2 FORSKNINGSDESIGN	23
4.3 DATAINNSAMLING OG ANALYSE	25
4.4 TROVERDIGHET (RELIABILITET OG VALIDITET)	27

4.4.1	RELIABILITET .....	28
4.4.2	VALIDITET.....	28
4.5	STUDIENS BEGRENSNINGER.....	29
<b>5.</b>	<b>ANALYSE .....</b>	<b>30</b>
5.1	STYRINGSSYSTEMET.....	30
5.1.1	<i>Hva er endret som følge av Beyond Budgeting?</i> .....	30
5.1.2	<i>Styringssystemet som en samling systemer</i> .....	33
5.1.3	<i>Oppfattes styringssystemet innbyrdes konsistent?</i> .....	34
5.1.4	<i>Sammendrag - styringssystem</i> .....	36
5.2	ANSVAR OG MYNDIGHET .....	38
5.2.1	<i>Kontroll over ressurser</i> .....	38
5.2.2	<i>Støtte fra andre enheter</i> .....	40
5.2.3	<i>Ambisiøse mål og muligheten for å påvirke egen måloppnåelse</i> .....	41
5.2.4	<i>Behov for å øve innflytelse over andre</i> .....	44
5.2.5	<i>Sammendrag – ansvar og myndighet</i> .....	45
5.3	ER HANDLINGSROMMET ENDRET SOM FØLGE AV BEYOND BUDGETING?.....	49
5.3.1	<i>Sammendrag - handlingsrom</i> .....	51
5.4	MENINGSDANNELSENS BETYDNING FOR ADFERD OG BESLUTNINGER .....	52
5.4.1	<i>Meningsdannelse knyttet til styringssystemet</i> .....	52
5.4.2	<i>Meningsdannelse knyttet til ledelsens anvendelse av styringssystemet</i> .....	54
5.4.3	<i>Sammendrag - meningsdannelse</i> .....	58
5.5	ANDRE FORHOLD – MULIGE UTFORDRINGER?.....	59
5.5.1	<i>Målstyring – Hva med det som ikke måles?</i> .....	60
5.5.2	<i>Organisasjonskultur</i> .....	60



5.5.3	<i>Lederskap</i> .....	61
5.5.4	<i>Sammendrag - andre forhold</i> .....	62
<b>6.</b>	<b>DRØFTING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>64</b>
6.1	MENINGSDANNELSE KNYTTET TIL SELVE STYRINGSSYSTEMET .....	65
6.2	MENINGSDANNELSE KNYTTET TIL ANVENDELSEN AV STYRINGSSYSTEMET .....	67
6.3	KILDER OG BETINGELSER FOR MENINGSDANNELSE - IMPLIKASJONER .....	69
<b>KILDER</b>	.....	<b>72</b>
	LITTERATURLISTE .....	72
	ANDRE KILDER .....	74
<b>VEDLEGG</b>	.....	<b>75</b>
	INTERVJUGUIDE.....	75



# Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Bedrifter og organisasjoner søker på ulike måter å oppnå resultater gjennom å etablere system og kontroller for å styre ansattes beslutninger og adferd. En slik samling av kontroller og system omtales ofte som virksomhetens styringssystem (Malmi & Brown, 2008). Innføring av et nytt styringssystem vil i mange situasjoner representere en kompleks og gjennomgripende endring for en organisasjon. Og effekten og utfallet av slike endringer er ofte uforutsigbare. Endringsbildet er komplekst og det er vanskelig å utlede kausale sammenhenger. Nye styringssystem og innføring av endringer i organisasjoner har hver for seg vært viet stor oppmerksomhet i akademia, men med ulikt fokus fra fagdisiplin til fagdisiplin, og med tilsynelatende relativt begrenset samarbeid på tvers av ulike fagdisipliner knyttet til empirisk forskning. I tillegg er det å studere styringssystem som en samling ulike system for å sikre styring og kontroll, et fagområde som i liten grad har vært gjenstand for teoretisk og empiriske forskning (ibid). Mer empirisk forskning og samarbeid mellom ulike fagdisipliner på innføring av nye styringssystem, vil dermed trolig kunne bidra til ny innsikt og kunnskap om fenomenene styringssystem og innføring av nye styringssystem. Tverrfaglig kunnskap innen dette feltet vil slik kunne bidra til at organisasjoner og selskap med større hell vil kunne oppnå ønsket effekt av nye styringssystem.

## 1.2 Formål og problemstilling

Denne studien vil gjennom å studere innføring av et nytt styringssystem i Statoil Hydro, både fra et styrings- og meningsdannelseperspektiv, søke å bidra til ny innsikt og forståelse for hvordan meningsdannelse knyttet til nye styringssystem kan påvirke adferd og beslutninger, og slik utfallet av det nye styringssystemet. Studien ser med bakgrunn i dette perspektivet nærmere på hvilken betydning styringssystemers kompleksitet og innbyrdes konsistens kan ha for mellomlederes adferd og beslutninger, og på i hvilken grad Beyond Budgeting, en nyskapning innen økonomisk styring, har endret mellomlederes handlingsrom i StatoilHydro. StatoilHydro ønsker gjennom Beyond Budgeting og en styring uten budsjett, å sikre gode beslutninger og rett adferd hos sine ansatte, og derigjennom høy ytelse / sterke prestasjoner og levedyktige resultat for selskapet.

StatoilHydro er et internasjonalt olje- og energiselskap som i mange år har jobbet systematisk for å designe og implementere et helhetlig styringssystem. Det nye styringssystemet i StatoilHydro er basert på balansert målstyring og Beyond Budgeting. Styringssystemet har blitt utviklet over mange år i Statoil, og ble i 2005 innført som et helhetlig styringssystem bestående av ulike system for styring og kontroll.

Gjennom studien ønsker jeg å bidra til en dypere forståelse av hvordan meningsdannelse i henhold til et nytt styringssystem kan påvirke adferd og beslutninger, og slik også effekten og utfallet av det nye styringssystemet. Dette gjør jeg gjennom å studere endringen sett fra mellomleders ståsted, ettersom mellomledere representere en sentral aktør i en organisasjons styringssystem, og samtidig er en ressurs i forhold til gjennomføring av endringer i organisasjoner (Balogun, 2003). Jeg legger vekt på mellomledernes egne tolkninger og meninger om det nye styringsrommet, og utforsker hvordan disse meningene kan ha påvirket oppfatningen av handlingsrom, og gjennom det deres adferd og beslutninger. Denne meningsdannelsen på individnivå er ventet å ha betydning for det endelige utfallet av det nye styringssystemet på organisasjonsnivå (Stensaker og Falkenberg, 2007). Gjennom å få kunnskap om hvordan denne tolkningen og meningsdannelsen har påvirket deres handlingsrom, adferd og beslutninger vil en bedre kunne legge til rette for at endringen skal gi det ønskede utfallet.

Studien søker dermed å besvare følgende forskningsspørsmål;

*Hvordan kan det nye styringssystemet ha påvirket mellomleders handlingsrom, adferd og beslutninger?*

Der formålet for studien er å;

*Utforske hvordan mellomleders tolkning og meningsdannelse knyttet til det nye styringssystemet kan ha påvirket deres adferd og beslutninger.*

Studien ser ikke på det endelige utfallet av det nye styringssystemet, men gir en indikasjon på hvilke utfordringer StatoilHydro kan stå ovenfor med hensyn til å oppnå ønsket effekt av styringssystemet.

## 2. Case

### 2.1 StatoilHydro

StatoilHydro er et teknologibasert internasjonalt energiselskap med hovedfokus på oppstrøms olje- og gassvirksomhet, og ble etablert 1.oktober 2007 som en fusjon mellom Statoil og Hydros olje og gass virksomhet. Selskapet er operatør for 39 olje- og gassfelt og består av i underkant 30.000 ansatte i til sammen 40 land. StatoilHydro er børsnotert på Oslo børs og New York Stock Exchange. Både Statoil og Hydro har vært sentrale aktører innen norsk oljeindustri fra begynnelsen av 1970 tallet med mangeårig erfaring fra norsk kontinentalsokkel (StatoilHydro, 2009). StatoilHydro består av seks forretningsområder, samt to stabs- og støttefunksjoner og konsernkommunikasjon. Hver av enhetene ledes av en konserndirektør som rapporterer til konsernsjefen og som sammen utgjør selskapets ledernivå en (L1). Selskapets seks forretningsområder er som følger (ibid):

- Undersøkelse og produksjon Norge (UPN)
- Internasjonal undersøkelse og produksjon (IUP)
- Naturgass (NG)
- Foredling og markedsføring (FM)
- Prosjekter (P)
- Teknologi og ny energi (TNE)

Statoil har siden 1997 og implementeringen av SAP hatt tanker og ideer om å endre selskapets budsjettprosesser og å utvikle selskapets styringssystem i retning av Balanced Scorecard (Bogsnes, 2009 (2)). Dette arbeidet ble ytterligere styrket gjennom et forretningsdrevet prosjekt forankret i Undersøkelse og produksjon Norge (UPN) i 2000 som hadde som mål å forbedre informasjon og støtte knyttet til daglige operasjoner. Løsningen ble et Management Information System (MIS) etablert som et webgrensesnitt på toppen av SAP datavarehuset. MIS skulle bistå førstelinjen med raskere, bedre og mer relevant informasjon på operasjonelle indikatorer for å lette arbeidet og gjøre dem mindre avhengig av andre (ibid). Gjennom disse to initiativene hadde utviklingen av et nytt styringssystem fått både en top-down og bottom up forankring i selskapet (ibid). Men til tross for at dette arbeidet startet allerede på slutten av nittitallet var det først i 2005 Statoil implementerte et

styringssystem 'beyond budgeting'. Etter 2004 har Statoils styre som en følge av dette, ikke godkjent noen budsjett.

## 2.2 StatoilHydros styringssystem

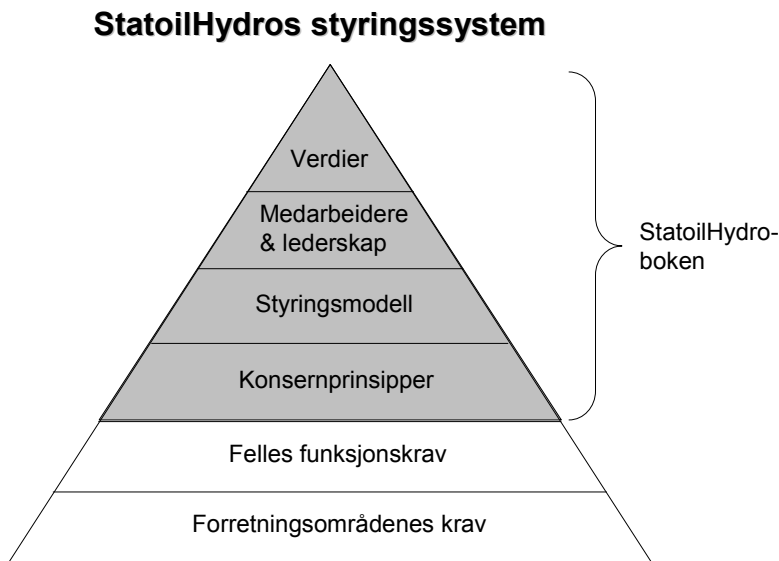
StatoilHydro styrer i dag sin virksomhet gjennom styringssystemet som ble utviklet av Statoil. StatoilHydros styringssystemet handler *"om hvordan vi styrer og forbedrer vår virksomhet på grunnlag av en prestasjonsorientert og verdibasert kultur"*, og har følgende tre hovedformål (StatoilHydro-boken, 2007, s.12):

1. *Å innarbeide våre verdier og medarbeider- og lederskapsprinsipper i alt vi gjør*
2. *Å sikre at vi overholder formelle eksterne og interne krav*
3. *Å skape gode resultater gjennom beslutninger av høy kvalitet, effektiv og presis gjennomføring og kontinuerlig læring*

Styringssystemet består av et sett av ulike systemer for styring og kontroll. Samlet sett kan dette deles inn i følgende hovedsystem:

- StatoilHydro-boken
- Konserndekkende funksjonskrav (Functional requirements), hvor også arbeidsprosesskrav (Work requirements) for tversgående arbeidsprosesser i selskapet er definert.
- Forretningsområdenes krav som beskriver organisasjon, styring og kontroll av forretningsområdene og andre organisasjonssenheter. Dette dekker også tekniske, operasjonelle og administrative krav.

Disse er gjengitt i figuren under som gir et oversiktsbilde av hvilke sett av system for styring og kontroll som samlet utgjør StatoilHydros styringssystem. Figuren viser også hvilke deler av styringssystemet som er presentert og beskrevet i StatoilHydro-boken (2007). I det følgende vil jeg, når jeg snakker om StatoilHydros styringssystem, vise til selskapets samlede styringssystem inklusiv alle delene som fremgår av figur 1.



**Fig 1:** StatoilHydros styringssystem (StatoilHydro-boken, 2007, s12)

StatoilHydro-boken spiller en sentral rolle i styringssystemet ettersom den presenterer og beskriver flere av elementene i styringssystemet. Denne boken vil derfor nå bli nærmere presentert. Deretter vil jeg presentere styringsfilosofien som StatoilHydros styringssystem bygger på, nærmere kjent som 'Beyond Budgeting', ettersom den siste store endringen i styringssystemet, implementert i 2005, knytter seg til denne.

### 2.2.1 StatoilHydro-boken

StatoilHydro-boken (2007) er distribuert til alle ansatte og sier hvordan ting skal gjøres i StatoilHydro. I denne vises det til at ledelsen stiller krav om at alle ansatte skal forplikte seg til og overholde styringssystemet, samtidig som at styringssystemet og formålet med dette, presenteres. Boken beskriver selskapets **verdier** som er ment å skulle veilede de ansatte i deres daglige adferden på jobben. Disse verdiene "*uttrykker kraften og energien i StatoilHydro på sitt beste*" (ibid, s 14), og er som følger:

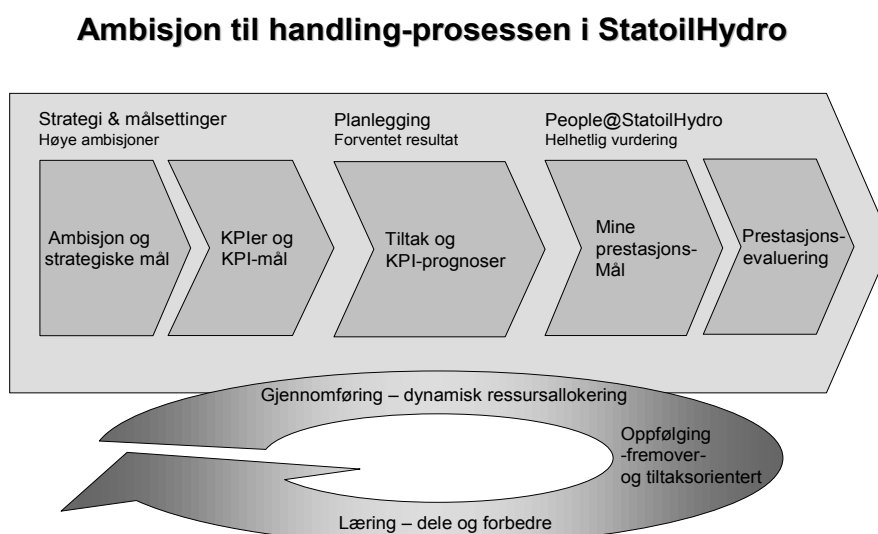
- *modig, åpen, tett på og omtenksum*

StatoilHydro-boken beskriver videre hva som forventes av henholdsvis **selskapet, medarbeidere og ledere**. Her blir selskapets ledelsesprinsipp presentert. Disse er tredelt og knytter seg til:

- *Personlige kvaliteter* som forpliktelse, integritet og selvinnsikt.
- *Prestasjonsstandarder* som å levere resultater, å være pådriver for endringer, og å utvikle og inspirere medarbeidere.
- *Lederutvikling* som fremhever leders ansvar for å speide etter og sikre tilfangst av talentfulle ledere og fagfolk, å lære opp andre, og å lære fra andre. I tillegg skal ledervurdering, -utvelgelse og -utvikling kontinuerlig forbedres for å sikre god intern lederrekruttering og styrket lederskap.

StatoilHydros **styringsmodell** beskriver selskapets organisasjonsprinsipper og hvordan en skal arbeide, styre og forbedre sine prestasjoner. Forbedrede prestasjoner står sentralt i styringssystemet. Dette understrekes gjennom bruk av begrep som prestasjonsorientering og prestasjonsstandarder. I følge ledelsen så handler det om å prestere *”om å levere det man har lovet, gjøre det bedre enn konkurrentene og kontinuerlig forbedre seg”* (StatoilHydro-boken, 2007, s.24). Sentralt i styringsmodellen og som verktøy for å nå selskapets langsiktige ambisjon gjennom forbedrede prestasjoner, står *”Ambisjon til handling”*-prosessen (Ambition to action). *”’Ambisjon til handling’ er betegnelsen på vår integrerte og dynamiske strategi, mål, plan, gjennomføring og evalueringsprosess”* der formålet med prosessen *”er å identifisere og gjennomføre tiltak som er nødvendig for at vi skal kunne nå våre langsiktige ambisjoner”* (StatoilHydro-boken, 2007, s.24). Se figur 2.

**Fig 2:** Ambisjon til handling-prosessen i StatoilHydro (StatoilHydroboken, 2007, s24)





Denne prosessen er ment å skulle omsette selskapets *”langsiktige ambisjoner til mer kortsiktige strategiske mål, mål på prestasjonsindikatorer (KPI) og nødvendige tiltak innen fem leveranseområder”* (ibid, s.25). Disse fem leveranseområdene er som følger:

- Mennesker og organisasjon
- Helse, miljø og sikkerhet
- Drift
- Marked
- Økonomi

Ambisjon til handling-prosessen er ment å skulle sikre *”balanse mellom økonomisk og ikke-økonomisk, og kort og langsiktig fokus”*, og blir fulgt opp ved hjelp av selskapets verktøy for *”Målstyring i StatoilHydro”* (MIS) (ibid, s.25). Dette er et IT basert verktøy som legger til rette for transparens og åpenhet, samt aktiv bruk gjennom hele *”Ambisjon til handling”*-prosessen fra fastsetting av mål til prestasjonsevaluering. Målene fastsettes både på enhets- og individnivå, der *enhetsnivået* er dokumentert i *”Ambisjon til handling”* og i MIS, og der *individnivået* er dokumentert i *”Mine prestasjonsmål”* som ledd i People@StatoilHydro-prosessen. People@StatoilHydro-prosessen skal sikre samordning mellom forretningsmål og individuelle mål (ibid). På individnivå fastsettes det både leveranse- og adferdsmål som begge skal tillegges like stor vekt og ha like stor betydning når prestasjonene evalueres. *Leveransemålene* er basert på *”Ambisjon til handling”*, mens *adferdsmålene* er fastsatt på bakgrunn av tilbakemeldinger fra People@StatoilHydro-dialogen, resultater fra ulike undersøkelser (*”Even Stronger Values”* og *”Global People Survey”*), og daglige observasjoner fra ledere og kolleger (ibid). I People@StatoilHydro-prosessen evalueres prestasjonene i forhold til målene for leveranser og adferd, der leveransene vurderes mot KPI-mål og tiltak fastsatt i *”Ambisjon til handling”* i MIS.

Sentralt i StatoilHydros styringsmodell står også selskapets *”Capital Value-prosess (CVP-prosessen)*, ulike arenaer, prosesseiere og monitoreringsaktiviteter. Capital Value-prosessen er en *”stegvis beslutningsprosess for investeringsprosjekter”*, som skal bidra til å sikre *”forutsigbare og konkurransedyktige investeringer”* (ibid, s.32). Arenaene skal sikre *”kvalitet og konsistens på tvers av organisasjonene før viktige beslutninger treffes”*, og er etablert innen områdene informasjonsteknologi, teknologi, leting og prosjekt. Prosesseierne har ansvaret for selskapets felles arbeidsprosesser, og for å spre beste praksis,

erfaringsoverføring, oppfølging av samsvar og for å forbede arbeidsprosessene (ibid). Det er etablert seks verdikjede-orienterte prosesser og hele 15 prosesser som går på tvers av verdikjeden som for eksempel; Finance and control, Risk management, Human resources og Code of conduct (ibid). Monitoreringsaktivitetene dreier seg om at lederne kontinuerlig skal vurdere om styringssystemet er *”tilstrekkelig oppdatert og egnet til å håndtere eksisterende og nye risikoer, herunder overholdelse av lover og forskrifter”* (ibid, s41). Monitoreringsaktivitetene består av tre hovedkategorier aktiviteter; oppfølging, verifikasjon og revisjon, og ansvaret er fordelt med fastsatte oppgaver på prosesseierne, konsernstaber, linjeledere og Corporate audit.

Til slutt i StatoilHydro-boken beskrives selskapets ni **konsernprinsipper**. Disse gir føringer for adferd, handlinger og beslutninger innen følgende ni områder:

- Helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Etikk
- Samfunnsansvar
- Medarbeidere
- Kommunikasjon
- Risikostyring
- Økonomi og finans
- Anskaffelser og logistikk
- Informasjonsstyring

Under hvert av disse områdene beskrives konsernets tilnærming, hva en forplikter seg til og hvordan en skal arbeide (ibid).

### 2.2.2 Beyond Budgeting

Styringssystemet som i dag anvendes i StatoilHydro er utviklet og foredlet gjennom mange år i Statoil, og den siste store endringen i styringssystemets utvikling knytter seg til vedtaket om å kutte ut styring gjennom budsjett. Denne endringen dreier seg om introduksjon av en nyskapning innen styring kjent som styring 'Beyond Budgeting'. En utvikling i selskapets styring som Bogsnes (2009) beskriver som *”A journey Beyond Budgeting”*. Beyond Budgeting-prinsippene utgjør fundamentet i dagens styringssystem i StatoilHydro.

Styring gjennom bruk av budsjett som kontroll- og styringssystem har de siste årene vært møtt med kritikk, og organisasjoner og akademia har vært opptatt av å søke etter alternative styringsformer og system (Hansen et al, 2003). Beyond Budgeting som styringsfilosofi, har slik vokst frem som et radikalt alternativ til styring gjennom årlige budsjett (Hope og Fraser, 2003). Hope og Fraser hevder at *"organisasjoner som frigjør seg fra budsjett flytter beslutninger fra sentrum til periferi"* (2003, (2), s 111), og at *"slike organisasjoner har tillit til at ledere krever de ressursene som trengs for å kunne gripe de muligheten en ser"*. Hope og Fraser (2003) oppsummerer Beyond Budgeting i seks prinsipper for prosesser som skal sikre høy grad av tilpasning, og seks prinsipper for ledelse som skal føre til en radikalt desentralisert organisasjon.

De *prosessrelaterte prinsippene* er som følger:

1. Sett ambisiøse mål med sikte på relativ forbedring
2. Baser evaluering og belønning på relativ forbedring
3. Gjør planlegging til en kontinuerlig og altomfattende prosess
4. Gjør ressurser tilgjengelig etter behov
5. Koordiner interne aktiviteter i henhold til gjeldende kundebehov
6. Baser kontroll på effektiv styring og en rekke relative prestasjonsindikatorer

Og *ledelsesprinsippene* er videre som følger:

1. Sørg for et styringsrammeverk basert på klare prinsipper og grenser
2. Skap et prestasjonsklima basert på relativ suksess.
3. Gi lokal beslutningsfrihet i overensstemmelse med organisasjonens styringsprinsipp og mål
4. Plasser ansvaret for verdiskapende beslutninger til team i førstelinjen
5. Gjør folk ansvarlig for kundetilfredshet
6. Støtt åpne og etiske informasjonssystem som tilbyr "en sannhet" til hele organisasjonen

I Beyond Budgeting står forbedrede prestasjoner basert på raske reaksjoner på trusler og muligheter i markedet i tråd med virksomhetens strategiske mål, i sentrum. Ideen bak Beyond Budgeting er å sikre *gode beslutninger og rett handling*. Dette er knyttet til hva Argyris og Schön (1978) kaller dobbelkretslæring, der en søker forbedringer ikke bare innen etablerte rammer, men også utover disse i sin søken etter nye løsninger og kunnskap.

Gode beslutninger og rett handling søkes oppnådd i StatoilHydro gjennom styringen ut fra ett bredt spekter av strategiske mål brutt ned i lokale mål (målekort), en fremtids- og handlingsorientert oppfølging, og lokal handlefrihet og fleksibilitet så ansatte kan gjøre de rette tingene når situasjonen er der, veiledet av; StatoilHydro-boken, hver enkelts Ambisjon til handling, beslutningskriterier og myndighet, og sunn forretningsmessig dømmekraft (Bogsnes, 2009). I henhold til dette rammeverket vil ressurser være tilgjengelig eller bli allokert fra sak til sak, og prestasjonene vil bli evaluert gjennom en helhetlig vurdering av leveranser og adferd (ibid). Styring 'beyond budgeting' med fokus på ambisiøse mål, relative forbedringer og et rammeverk bestående av systemer og kontroller for å sikre gode beslutninger, leveranser og rett adferd, skal på denne måten bidra til sterke prestasjoner og levedyktige resultat for StatoilHydro.

StatoilHydros styringssystem med alle dets ulike komponenter, definerer på denne måten medarbeidere og lederes *handlingsrom*. Dette handlingsrommet vil legge premissene for den adferd og de beslutninger vi kan vente og se i selskapet, og som skal gi sterke og levedyktige resultat for StatoilHydro.

Denne studien ser nærmere på hvordan dagens styringssystem i StatoilHydro, med utgangspunkt i introduksjonen av Beyond Budgeting som styringsfilosofi i Statoil i 2005, kan ha påvirket mellomlederens handlingsrom og gjennom dette deres adferd og beslutninger.

### 3. Teori

Jeg har gjennom denne studien utforsket hvordan innføringen av et nytt styringssystem kan ha påvirket mellomlederens handlingsrom, adferd og beslutninger. Den teoretiske forankringen og bakgrunnen for denne problemstillingen vil jeg gjøre nærmere rede for i dette kapitlet. Først vil jeg presentere teori knyttet til å se på *styringssystem* som en samling av ulike system der formålet er å styre og kontrollere ansattes adferd og beslutninger (Malmi & Brown, 2008). En mellomleders adferd og beslutninger vil være avhengig av det *handlingsrommet* en har. Dette handlingsrommet er knyttet til styringssystemet og det *ansvar og den myndighet* mellomlederen her er tildelt. Jeg vil derfor i dette kapitlets andre punkt, presentere teori knyttet til fastsetting av ansvar og myndighet, det være seg for en stilling eller en enhet i organisasjonen. Hensikten med dette er å se nærmere på om det nye styringssystemet har endret mellomledernes ansvar og myndighet og derigjennom deres handlingsrom på en slik måte at det vil gi *sterke prestasjoner* for selskapet gjennom rett adferd og gode beslutninger, - et viktig formål med Beyond Budgeting. Til slutt i kapitlet vil jeg argumentere for og presentere teori knyttet til, hvorfor *mellomlederens meningsdannelse* ved innføring av et nytt styringssystem er viktig for å kunne begrunne og besvare studiens forskningsspørsmål. En modell for studien vil avrunde kapitlet.

#### 3.1 Styringssystem

I litteratur om økonomisk styring har tanken om å se på interne styringssystem (Management control systems (MCS)) som en samling av system for å sikre styring og kontroll, vært kjent i over 30 år (Otley, 2008). Men til tross for at ideen lenge har vært kjent og omtalt i litteraturen, har temaet i liten grad vært gjenstand for teoretisk og empiriske forskning (Malmi & Brown, 2008). Malmi & Brown (2008) hevder at det er flere årsaker til at en burde styrke forskningen knyttet fenomenet styringssystem og da spesielt ut fra ideen om at dette må betraktes i en helhet og som en samling av ulike system. For det første så mener de at det ikke gir mening å vurdere effekten av ulike komponenter i et styringssystem isolert sett, men at effekten må vurderes samlet sett for hele styringssystemet. De foreslår at for å kunne gjøre en slik vurdering, er det viktig å ha kunnskap om forholdet mellom de ulike komponentene i styringssystemet, vurdert ut fra en gitt kontekst. Uten denne typen kunnskap vil faren for å utlede feile svar være overhengende (ibid). I tillegg mener de, at selv om mye

tid har vært brukt på å forske på ulike nyskapninger innen styring, så vet en i dag lite om hvilken effekt slike nyskapninger har totalt sett for selskapet (ibid). Som eksempel på nyskapninger som har vært studert med det formål å kunne forklare utvikling, adopsjon, bruk og effekt, nevner blant annet aktivitetsbasert regnskapsføring og styring (activity-based costing/management) og balansert målstyring (Balanced Scorecard) (ibid). Malmi & Brown (2008) etterlyser en bredere forståelse og mer helhetlig tilnærming til styringssystem som fenomen. De hevder at dette vil kunne bidra til å utvikle bedre teorier om den faktiske effekten av nyskapninger som for eksempel balansert målstyring (Balanced Scorecard), og at det vil kunne gi økt kunnskap om *”hvordan en bør designe settet av kontroller for at disse skal kunne understøtte organisasjonens mål, kontrollere aktivitetene og forbedre organisasjonen prestasjoner”* (Malmi & Brown, 2008, s228). Balanced Scorecard er eksempel på et kybernetisk, hybrid styringssystem som de siste årene har hatt en sentral rolle innen styring (Malmi & Brown, 2008; Ittner & Larcker, 1998).

Malmi og Brown (2008) definerer et styringssystem som *”den samling av anordninger og system som ledelsen anvender for å sikre at ansattes adferd og beslutninger er i samsvar med organisasjonens mål og strategier, bortsett fra rene beslutningsstøttesystem”* (s.290). Denne definisjonen er lagt til grunn for denne studien ettersom den synes så passe godt med StatoilHydro sin beskrivelse av eget styringssystem som består av et sett ulike system designet for styring og kontroll av ansattes adferd og beslutninger, jfr styringssystemets formål punkt 2.2 StatoilHydros styringssystem.

Malmi & Brown har argumentert for viktigheten av økt kunnskap om styringssystem som en samling av system, ettersom *samspill og relasjoner* mellom de ulike systemene, gitt en spesifikk *kontekst*, vil ha en avgjørende betydning for resultatet og utfallet av styringssystemet. Jeg håper at denne studien vil bidra til å belyse forhold rundt dette.

Malmi og Brown (2008) har, for å legge et grunnlag for videre forskning innen feltet, utviklet et analytisk rammeverk for anvendelse i empiriske studier av styringssystem (Figur 3). Det er en kjent utfordring fra studier innen dette feltet at forskningen utfordres av størrelsen og kompleksiteten i en organisasjons styringssystem (ibid). Dette rammeverket er ment å skulle bidra til å strukturere forskningen knyttet til slike komplekse styringsbilder. Rammeverkets parameter knytter seg til styring og kontroll innen følgende fem områder; *planlegging* (kort og langsiktig), *kybernetisk styring og kontroll* (vha budsjett, finansielle og ikke finansielle styringssystem, og hybridløsninger), *belønning og kompensasjon*, *kulturell*

*styring og kontroll* (baserte på klaner, verdier og symboler) og *administrativ kontroll* (gjennom styringsstruktur, organisasjonsstruktur og byråkratisk struktur hvor politikk, regler og prosedyrer styrer) (ibid).

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

**Fig 3:** Management control systems package (Malmi & Brown, 2008, s 291)

Rammeverket understreker kompleksiteten i en organisasjons ”styringsbilde”, og demonstrerer faren for at ulike system for styring og kontroll ikke utgjør en helhet, men snarere trekker i hver sin retning slik at utfallet av styringssystemet blir høyst uforutsigbart. I denne studien vil jeg ikke kategorisere StatoilHydros styringssystem i henhold til dette rammeverket da tidsrammen for studien ikke tillater dette, men jeg vil søke å avdekke i hvilken grad StatoilHydros styringsbilde *oppfattes* som konsistent. Dette vil jeg gjøre med bakgrunn i at StatoilHydros styringssystem består av mange komponenter og ut fra antakelsen om at faren for inkonsistens øker med styringssystemets kompleksitet. Det faktum at studien ser på innføringen av Beyond Budgeting, en nyskapning i styringssystem sammenheng, gjør det også interessant å se nærmere på hvordan styringssystemets konsistens kan ha blitt påvirket av denne endringen. Og spesielt interessant er dette i lys av at StatoilHydro, da Beyond Budgeting ble introdusert, allerede i flere år hadde benyttet seg av balanserte målekort i sin styring. Formålet med denne delen av studien er å utforske hvordan styringssystemets kompleksitet og konsistens/ inkonsistens kan ha påvirket mellomlederes oppfatning av styringssystemet og hvilke følger dette kan ha gitt.

Jeg har i studien lagt vekt på om en *oppfatter* at de ulike komponentene i styringssystemet trekker i samme retning, og om mellomlederne har en oppfatning av innbyrdes konsistens i

styringssystemet. Under punkt 4.3 om meningsdannelse vil jeg komme tilbake til hvorfor jeg fokuserer på *oppfatningen* av styringssystemet og ikke selskapets egen beskrivelse av styringssystemet.

## 3.2 Ansvar og myndighet

StatoilHydro beskriver i StatoilHydro-boken, hovedformålene med styringssystemet (jfr punkt 2.2 StatoilHydros styringssystem). Disse dreier seg om å styre og kontrollere det den enkelte medarbeider gjør, altså deres *adferd*, og selskapets resultat gjennom de *beslutninger* som medarbeiderne fatter. Sett fra en medarbeiders ståsted så dreier dette seg om hva som forventes av dem og hvilket *ansvar* de har, i kombinasjon med hvilke ressurser, muligheter og *myndighet* de har for å ta dette ansvaret. *Ansvar og myndighet* må slik kunne sies å være en operasjonalisering av styringssystemet på individnivå, der styring og kontroll over ansattes adferd og beslutninger sikres gjennom det ansvar og den myndighet ansatte på ulike nivå og i ulike enheter av organisasjonene tildeles. Fastsetting av ansvar og myndighet bør derfor kunne antas å være en direkte konsekvens av det styringssystem en har valgt for organisasjonen.

Et sentralt mål ved innføring av Beyond Budgeting er forbedrede prestasjoner gjennom ambisiøse mål og muligheten for å gjøre de rette tingene når situasjonen er der. Dette innebærer at når Beyond Budgeting er innført som styringssystem, så må en kunne vente at mellomledere opplever lokal handlefrihet og tillit til å kunne fatte beslutninger og handle når en vurderer at situasjonen krever det. Videre kan det ventes at de har tilgang til de ressursene de trenger, når de trenger de, forutsatt at de presterer. Dette dreier seg i stor grad om hvilket handlingsrom mellomlederne oppfatter at de har. Ved å studere mellomlederens *handlingsrom* med utgangspunkt i det *ansvar* og den *myndighet* de mener at de har, vil jeg og se på i hvilken grad dette kan ventes å gi *sterke prestasjoner*.

Robert Simons (2005) hevder i sin artikkel "Designing High-performance jobs", at dersom en stilling (eller en organisatorisk enhet) skal designes for sterke prestasjoner så må spennet innen fire områder være nøye vurdert og definert i forhold til hverandre og virksomhetens situasjon for øvrig. Disse områdene er ifølge Simons (ibid); *kontroll over ressurser*, *resultatansvar*, *behov for innflytelse* og *antatt støtte fra andre*. Graden av direkte kontroll over ressurser som arbeidskraft, kapital og informasjon, dreier seg om hvilken direkte myndighet en ansatt har, og vil sammen med graden av antatt støtte fra andre i

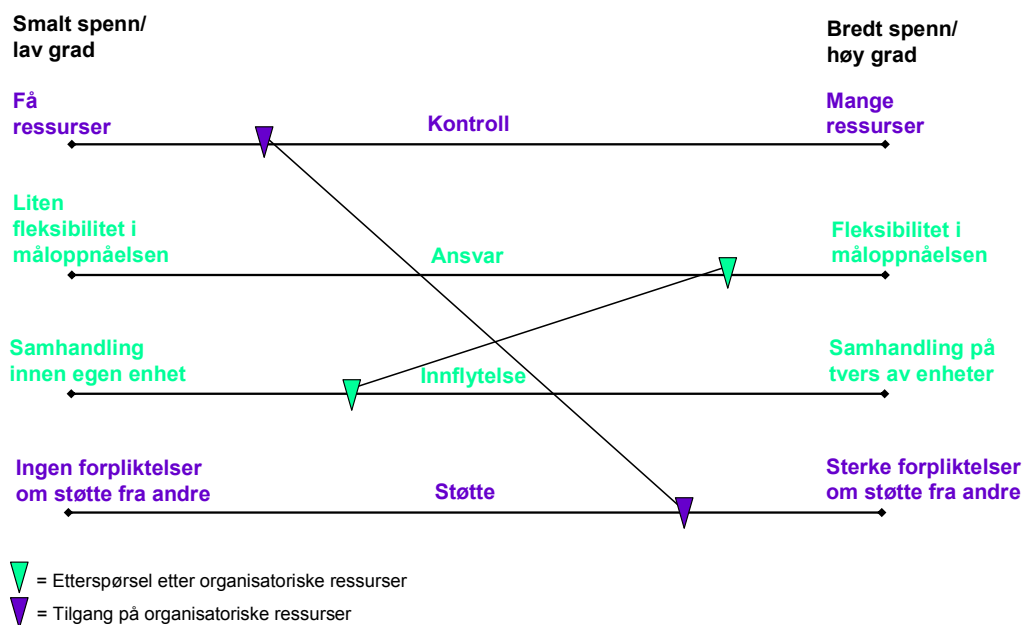


organisasjonen, ifølge Simons (ibid), gi et mål på i hvilken grad en har *tilgang til organisatoriske ressurser*. På samme måte vil en ansatts resultatansvar og graden av fleksibilitet i måten å skulle innfri dette ansvaret på, sammen med graden av behov for innflytelse over andre enheter, avgjøre en ansatts *etterspørsel etter organisatoriske ressurser*. Dersom det er likevekt i tilgang og etterspørsel etter organisatoriske ressurser i en stilling eller enhet, vil dette sikre rett fokus, en effektivt utført jobb (efficiency og effectiveness) og streke prestasjoner (ibid). For å kunne avgjøre om en ansatt, eller en enhet har likevekt mellom etterspørsel og tilgang på organisatoriske ressurser, og slik er designet for sterke prestasjoner, anvender Simons en modell. Modellen (se under) viser fire akser som går fra smalt spenn (lav grad) til bredt spenn (høy grad), en for hver av de fire spennene. Simons hevder at dersom en trekker en linje mellom *kontroll over ressurser* og *antatt støtte fra andre*, og mellom *resultatansvar* og *behov for innflytelse*, så vil hver av kurvene gi et bilde på henholdsvis tilgangen på og etterspørselen etter organisatoriske ressurser (ibid). Dersom disse to linjene krysser hverandre har en oppnådd likevekt mellom tilbud og etterspørsel, og kan forvente sterke prestasjoner. Har en derimot to kurver som ikke krysser hverandre så er stillingen ikke designet for sterke prestasjoner. Dersom tilgangen til organisatoriske ressurser er for lav, vil strategiimplementeringen feile, og er tilgang på organisatoriske ressurser for høy så vil svake økonomiske prestasjoner være konsekvensen (ibid).

De tradisjonelle begrepene *ansvar* og *myndighet* korresponderer med begrepene; *resultatansvar* og *kontroll over ressurser* i Simons modell. De to øvrige begrepene i hans modell dekkes ikke av begrepene *ansvar* og *myndighet*, slik disse begrepene tradisjonelt har vært anvendt i styrings- og ledelseslitteraturen. Simons (ibid) argumenterer imidlertid for hvorfor *behov for innflytelse* og *antatt støtte fra andre*, også er viktig for å kunne si noen om en stilling er designet for sterke prestasjoner. En optimal fastsetting av hans fire spenn gir likevekt i tilgang og etterspørsel etter organisatoriske ressurser (ibid). Dette må ikke forveksles med at det skal være samsvar mellom ansvar og myndighet, nærmere bestemt resultatansvar og grad av kontroll over ressurser, da det i følge Simons (ibid) kan være gode grunner for at det skal være ubalanse mellom resultatansvar og kontroll over ressurser. Det er nettopp gjennom å fastsette disse på en optimal måte totalt sett, gitt en spesifikk kontekst og selskapets og den enkeltes mål, at en sikrer sterke prestasjoner. En slik likevekt i tilbud og etterspørsel etter organisatoriske ressurser vil sikre rett fokus og en effektivt utført jobb (efficiency og effectiveness) (ibid).

Når det gjelder resultatansvar og -mål så må dette fastsettes med bakgrunn i den adferd en ønsker hos den ansatte, og sees i sammenheng med kontroll over ressurser da disse to spennene må fastsettes i forhold til hverandre ut fra hva en ønsker å oppnå (ibid). At det skal være samsvar mellom ansvar og myndighet hevder han er en myte (ibid). Et bredt spekter av ambisiøse mål i kombinasjon med en lav grad av kontroll over ressurser vil i følge Simons fremme kreativitet og entreprenørskap (ibid). Målenes innhold og den enkeltes mulighet for å kunne påvirke måloppnåelsen vil naturlig variere med hvilket ledernivå en befinner seg på (ibid). Ønsker en at et arbeidet skal utføres i henhold til detaljerte direktiver og prosedyrer, så bør en sette detaljerte mål, mens om en derimot ønsker å oppmuntre til kreativitet så bør en sette et bredt spekter av mål, og gi stor grad av frihet i hvordan en går frem for å nå disse målene (ibid). Ansvaret vil med bakgrunn i dette naturlig øke jo høyere opp i organisasjonen du kommer. Jeg har ved hjelp av Simons modell (ibid) søkt å beskrive hvordan en mellomlederstilling med Beyond Budgeting som styringssystem, kan tenkes å være designet, se figur 4. Denne illustrasjonen er imidlertid skissert uavhengig av kontekst hvilket gjør at den kun er ment å gi indikasjoner på hva jeg venter å finne i StatoilHydro.

## En mellomlederstilling designet for sterke prestasjoner



**Fig 4:** En mellomlederstilling designet for sterke prestasjoner basert på Simons (2005)

Simons modell for design av "high-performance jobs" danner utgangspunkt for å utforske hvordan StatoilHydros nye styringssystem kan ha påvirket mellomlederes handlingsrom. Dette vil bli gjort gjennom å se nærmere på hvordan mellomlederstillingene synes å være designet, og hvordan dette kan ha bidratt til å påvirke mellomlederes fokus, jobbutførelse og prestasjoner.

### 3.3 Meningsdannelse

Gjennom denne studien ønsker jeg å bidra til en dypere forståelse for hvordan meningsdannelse i henhold til et nytt styringssystem kan påvirke adferd og beslutninger. Dette gjør jeg gjennom å studere dette sett fra mellomlederes ståsted. Jeg vil nå begrunne hvorfor *mellomledere* har fått en så sentral plass i denne studien, og deretter vil jeg presentere teori knyttet til *meningsdannelse*, og argumentere for hvorfor dette er valgt som teoretisk perspektiv for studien.

#### 3.3.1 Mellomledere

Mellomledere må kunne sies å være spesielt sentrale aktører i en organisasjons styringssystem ettersom de gjennom egen utøvelse av ansvar og myndighet, fastsatt av styringssystemet, utgjør et viktig ledd i en organisasjons styringskjede. Gjennom dette bidrar de til å påvirke organisasjonens resultater ved egen adferd og beslutninger, og gjennom å påvirke medarbeidernes adferd og beslutninger. Men de har også en viktig rolle ved innføring av nye styringssystem, sett fra et endringsperspektiv.

Innføring av et nytt styringssystem må kunne defineres som en strategisk endring i en organisasjon. Ikke minst i denne studien der det nye styringssystemet er basert på en ny styringsfilosofi, hvilket definitivt må kunne antas å være strategisk begrunnet. Balogun (2003) har studert mellomlederes ulike roller i henhold til strategiske endringer. Hun viser til at mellomledere tradisjonelt har vært sett på som barrierer og motstandere mot strategiske endringer, men at senere tids studier har vist at mellomledere snarere representerer en ressurs i forhold til å få gjennomført endringer. Utfordringen er å legge forholdene til rette for mellomlederne slik at en kan hente ut det potensialet de representerer i kraft av sin posisjon og rolle i organisasjonen (ibid).

Balogun (2003) foreslår at mellomledere fyller fire ulike roller knyttet til implementering av endringer. Den første og viktigste rollen er knyttet til endring av egen mellomlederrolle og ansvaret en har for å utvikle den nye rollen som følge av endringen. Viktig i denne sammenhengen er aktiviteter knyttet til meningsdannelse i forhold til endringen, hvilken betydning dette har for lederrollen og hvordan de skal fylle den (ibid). Den neste rollen knytter seg til mellomledernes ansvar for å hjelpe andre gjennom endringen. Deretter kommer rollen og ansvaret for å holde ”hjulene gående”, og til slutt ansvaret for å iverksette endringen gjennom andre. Rollene knyttet til koordinering og ledelse har tradisjonelt vært ansett som en mellomleders ansvar, mens ansvaret for å danne seg en mening om hva endringen innebærer for en selv og sine medarbeidere, ofte synes å ha vært oversett (ibid). Hun foreslår at mellomledernes hovedoppgave faktisk er den tolkningen de gjør, og som ligger til grunn for deres egen personlige endring som følge av endringsinitiativet. Dette fordi denne tolkningen ikke bare får betydning for egen endring, men også for i hvilken grad mellomlederen vil være i stand til å hjelpe andre gjennom endringen, for hvordan de faktisk implementerer endringen, og for hvordan de vil være i stand til å ivareta den løpende virksomheten i enheten. Dette understreker mellomledernes betydning ved innføring av endringer, og ikke minst viser det hvor viktig mellomlederes meningsdannelsesprosess knyttet til det nye styringssystemet trolig er, for effekten av styringssystemet.

Med bakgrunn i dette vil mellomledere være sentrale både som mottakere av det nye styringssystemet (endringsmottakere), som bidragsyttere under implementeringen (endringsagenter), og som sentrale aktører og utøvere av selve styringssystemet. Dette danner grunnlaget for hvorfor mellomledere har fått en så sentral plass i denne studien.

En mellomleder er i denne studien definert som en leder med ansvar for en organisatorisk enhet på et lavere nivå enn virksomhetens øverste leder og ledergruppe. Bakgrunnen for denne definisjonen er et ønske om å se på hvordan endringen oppfattes av andre ledere enn de som, ut fra sin posisjon, trolig har et sterkt eierskap samt god kunnskap og forståelse for endringen. Også mellomledere uten ledere under seg, er i denne studien definert som mellomledere.

### **3.3.2 Meningsdannelse**

Denne studien søker å svare på hvordan det nye styringssystemet kan ha påvirket mellomlederes handlingsrom, adferd og beslutninger. For å besvare dette spørsmålet har jeg

valgt meningsdannelse (sensemaking) som teoretisk perspektiv, der meningsdannelse kan defineres som *”Involverte parter konstruksjon og rekonstruksjon av meninger i et forsøk på å utvikle et meningsfullt rammeverk for å forstå den intenderte strategiske endringens natur”* (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 442). Bakgrunnen for dette valget er at forskningsspørsmålet vanskelig kan la seg besvare ut fra StatoilHydro-bokens beskrivelse av hvordan styringssystemet er tenkt å skulle styre ansattes adferd og beslutninger. Designet av et styringssystem er viktig, og det er flere forhold knyttet til et styringssystems design som vil kunne påvirke mellomlederens handlingsrom. Men på samme måte som det er nødvendig å ha kunnskap om systemets design, hvordan systemets ulike komponenter virker sammen, og hvordan ledelsen ønsker å styre adferd og beslutninger, så er det nødvendig å ha kunnskap om hvilke *meninger* og *oppfatninger* mellomlederne har om det *nye styringssystemet*. Mellomlederne er tenkende vesener med ulike sett av erfaringer, tanker og meninger. Dette innebærer at tolkning og meningsdannelse i henhold til det nye styringssystemet, og hva dette innebærer i form av ansvar og myndighet for mellomlederne, vil kunne variere fra individ til individ. Hver mellomleder vil handle og fatte beslutninger ut fra det han oppfatter er eget ansvar og myndighet. Dette kan divergere fra hva ledelsen og formelle dokument beskriver som en mellomleders ansvar. Dette innebærer at skal en kunne si noe om effekten av et nytt styringssystem, så må en, i tillegg til å ha kunnskap om design, også ha innsikt og kunnskap om hvilke meninger som eksisterer, og hva som fører til og kan påvirke denne meningsdannelsesprosessen. Mellomlederne kan på denne måten betraktes som aktive deltakere i endringsprosessen der de responderer på endringsinitiativet ved å tolke, forme og gi mening til endringsinitiativet, og gjennom dette påvirke endringsinitiativets endelige utfall i organisasjonen (Balogun & Johnson, 2005; Stensaker & Falkenberg, 2007). Mange studier viser at planlagte endringsinitiativ setter i gang meningsdannelsesprosesser, ikke bare på mellomledernivå, men på alle nivå i en organisasjon (Stensaker & Falkenberg, 2007). Teori om meningsdannelse bidrar til å forstå hvorfor og hvordan planlagte organisatoriske endringer kan gi ikke-intendert utfall.

Sentrale spørsmål i henhold til meningsdannelse knytter seg til *hvordan* meninger konstrueres, *hva* som konstrueres, *hvorfor*, og med hvilken *effekt* (Weick, 1995). Dette studiens hovedformål er knyttet til å studere *utfallet* av meningsdannelsesprosessen uttrykt i form av utøvelse av ansvar og myndighet sett fra en mellomleders ståsted. Begrepet ”oppfattelse” er således anvendt i utredningen som et *uttrykk for utfallet av en gitt tolknings- og meningsdannelsesprosess*.

Innføring av et nytt styringssystem vil i mange situasjoner representere en kompleks og gjennomgripende endring for organisasjonen. Tolkning og meningsdannelse knyttet til det fenomen innføring av et nytt styringssystem er, vil i en slik situasjon kunne ha en avgjørende betydning for hvordan ulike individ faktisk oppfatter dette og omsetter dette i handlinger og beslutninger. Mellomledere vil når de står ovenfor en strategisk endring, på lik linje med andre endringsmottakere, søke å danne seg en mening om hva endringen innebærer, og gjennom et bredt spekter av aktiviteter prøve å tolke hva ulike hendelser innebærer for dem, og hvilke implikasjoner dette har for egen adferd (Balogun, 2003). Dette vil også gjøre seg gjeldende når et nytt styringssystem innføres. Balogun (2003) hevder at mellomledere veksler mellom meningsdannelse for egen del, og støtte til meningsdannelse hos andre. Og Gioia og Chittipeddi (1991) har funnet at ledere kan ha en viktig rolle som ”meningsgivere” i endringsprosesser, gjennom at de bidra til å gi mening til endringer. Stensaker et al (2008) hevder videre at for å sikre felles oppfatning og konsistens i handlinger i endringsprosesser, er det spesielt viktig å legge til rette for individuell meningsdannelse.

Litteratur knyttet til meningsdannelse skiller mellom meningsdannelse på individ- og organisasjonsnivå og foreslår at meningsdannelse på individnivå påvirker og har betydning for meningsdannelse på organisasjonsnivå (Balogun og Johnson, 2005). Stensaker & Falkenberg (2007) har gjennom å legge til grunn et mikroperspektiv (individnivå) i utforskningen av organisatoriske endringer, klart å identifisere fem ulike responser på endringer på individnivå; *convergent response*, *divergent respons*, *unresolved sensemaking*, *creative response* og *non-compliance*. En konvergent (convergent) respons innebærer at endringsmottakeren har respondert i tråd med selskapets intensjoner for endringen, hvilket vil innebære at den intenderte endringen vil bli gjennomført (ibid). En divergent (divergent) respons innebærer at endringsmottakeren har dannet seg meninger, men at disse avviker (divergerer) fra selskapets intensjoner for endringen (ibid). En uløst (unresolved) meningsdannelse kjennetegnes ved at endringsmottakeren kontinuerlig søker å gi mening til endringen uten å lykkes (ibid). Mens en kreativ (creative) respons kjennetegnes ved at endringsmottakeren har gitt mening til og ofte støtter ideene bak endringen, men har videreutviklet disse i et forsøk å få endringen til å passe med organisasjonens omgivelser (ibid). En ikke-støttende (non-compliance) respons kjennetegnes ved at endringsmottakeren har gitt mening til og forstått intensjonene bak endringen, men unngår å handle i tråd med disse (ibid). Disse fem responsene på individnivå blir av Stensaker og Falkenberg (2007) foreslått koblet til fire ulike endringer på organisasjonsnivå; *transformation*, *loose coupling*,

*customization* og *corruption*. Gjennom denne koblingen bidrar ulike responser på individnivå til å forklare endringen på organisasjonsnivå (ibid). Studien viser at innsikt og kunnskap om individers tolkning og meningsdannelse i henhold til endringsinitiativ, bidrar til å forstå endringer på organisasjonsnivå og slik det endelige utfallet av endringsinitiativ. Denne studien er avgrenset til å studere endringer i adferd og beslutninger på individnivå, men resultatene kan, som Stensaker og Falkenberg (2007) sin studie viser, bidra til å indikere og forklare endringer på organisasjonsnivå.

Denne studien er avgrenset til å se på meningsdannelse på individnivå, men bygger på antagelsen om at meningsdannelsen på individnivå vil ha betydning for mellomlederes støtte til meningsdannelse hos andre, meningsdannelse på organisasjonsnivå, og deres bidrag med å gi mening til endringen (sensegiving). Studien vil slik kunne bidra til å indikere effekten av det nye styringssystemet på organisasjonsnivå. Studien er videre avgrenset til å utforske hvordan mellomledere oppfatter at det nye styringsstyringssystemet, herunder Beyond Budgeting, kan ha påvirket deres handlingsrom, adferd og beslutninger. Det er lagt vekt på å utforske hvordan styringssystemets kompleksitet og innbyrdes konsistens / manglende konsistens samt eventuelle andre forhold, kan ha påvirket dette. Studien vil med andre ord se nærmere på hva som synes å være *utfallet* av mellomledernes meningsdannelsesprosess knyttet til det nye styringssystemet. Først med en slik innsikt og kunnskap vil det være mulig å indikere mulig adferd og beslutninger, og gjennom det, effekten av det nye styringssystemet.

Jeg har med dette argumentert for hvorfor mellomledere har fått en så sentral plass i denne studien, og hvorfor mellomlederes tolkning og meningsdannelsen knyttet til det nye styringssystemet kan ventes å ha en avgjørende betydning for deres adferd og beslutninger, og slik det endelige utfallet av det nye styringssystemet for StatoilHydro.

### 3.4 Modell

Gjennom det valgte teoretiske rammeverket har jeg søkt å kombinere både et styrings- og et meningsdannelsesperspektiv for å kunne svare på hvordan det nye styringssystemet kan ha påvirket mellomlederes handlingsrom, adferd og beslutninger. Jeg har spesielt valgt å utforske hvordan mellomlederes meningsdannelse knyttet til det nye styringssystemet i StatoilHydro kan ha påvirket deres adferd og beslutninger. Modellen under viser hvordan mellomlederes handlingsrom er ventet å være et resultat av en meningsdannelsesprosess i

henhold til det nye styringssystemet, og videre hvordan dette handlingsrommmet er ventet å bestemme deres adferd og beslutninger. Gjennom å utforske dette håper jeg å kunne bidra til ny innsikt og forståelse for hvordan meningsdannelse knyttet til et nytt styringssystem kan ha påvirket adferd og beslutninger. Denne innsikten vil kunne bidra til å indikere utfallet av det nye styringssystemet i selskapet.

### **Endring av adferd og beslutninger gjennom nye styringssystem**



**Fig 5:** Endring av adferd og beslutninger gjennom nye styringssystem



## 4. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvilke metodiske valg jeg har basert studien på. Først vil jeg presentere valg knyttet til studiens metodisk tilnærming, forskningsdesign, datainnsamling og analyse. Og til slutt vil jeg knytte noen kommentarer til studiens reliabilitet og validitet, og begrensninger ved studien.

### 4.1 Tilnærming

Det vil bli benytte en *kombinert deduktiv og induktiv tilnærming* i studien. Deduktiv fordi jeg med bakgrunn i eksisterende teori har forventninger til funn som jeg ønsker å teste ut gjennom innsamling og analyse av data. Og induktiv fordi jeg i analysen av de innsamlede dataene vil søke å forklare funnene gjennom eksisterende teori, og dersom slik teori ikke bidrar til å forklare funnene, så vil jeg søke å utvikle ny teori, eller identifisere områder for videre forskning.

### 4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign knytter seg til de overveielser og valg en foretar tidlig i en undersøkelse med hensyn til *”hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres”* (Johannessen et al, 2006, s.74). Forskning klassifiseres vanligvis som enten utforskende, (exploratory), beskrivende (descriptive) eller forklarende (explanatory), men et forskningsprosjekt kan også ha flere formål og kan for eksempel være både beskrivende og forklarende (Saunders et al, 2007). Det er studiens forskningsspørsmål og tilgang til eksisterende litteratur og kunnskap innen det aktuelle området som bestemmer hvilken type forskning som best vil kunne besvare spørsmålet. Hensikten med et utforskende studie er *”å finne ut hva som skjer, søke ny innsikt, stille spørsmål og vurdere fenomen i et nytt lys”* (Saunders et al, 2007, s 133). Fordelen med utforskende forskning er at den er fleksibel og tillater at en korrigerer kursen om nye data eller ny innsikt skulle tilsi dette (ibid). Utforskende forskning starter med et bredt fokus som blir stadig smalere etter hvert som forskningen skrider fremover. Denne studien vil være *utforskende* fordi forskningsspørsmålet dreier seg om å søke ny innsikt i, og vurdere innføring av et nytt styringssystem som fenomen i et nytt lys. I tillegg eksisterer det begrenset litteratur og

kunnskap innen feltet da dette er et område som i liten grad har vært gjenstand for teoretisk og empirisk forskning.

Det finnes mange ulike *forskningsstrategier* der alle i prinsippet kan anvendes i utforskende, beskrivende og forklarende forskning, men der noen vil egne seg best for en deduktiv tilnærming og andre for en induktiv tilnærming (Saunders et al, 2007). Avgjørende for valg av forskningsstrategi er studiens problemstilling og mål, eksisterende kunnskap innen feltet, hvor mye tid og ressurser en har tilgjengelig og forskerens filosofiske tilnærming (ibid). Flere forskningsstrategier kan også anvendes i kombinasjon. Som eksempler på forskningsstrategier kan nevnes; eksperiment, spørreundersøkelse, case studier, aksjonsforskning, grunnforskning, etnografiske studier og arkivstudier (ibid). For denne studien har jeg valgt *case som forskningsstrategi*.

Case studier innebærer empiriske undersøkelser av et spesifikt fenomen i dets faktiske omgivelser gjennom bruk av flere ulike kilder som bevis (Saunders et al, 2007, s.139). Case studier kan være knyttet til å studere en case eller flere case, og det kan være et helhetlig studie (holistic case study) versus en studie av utvalgt deler i casen (embedded case study). For denne studien har jeg valgt *StatoilHydro som case* og som forskningsstrategi for å studere innføringen av et nytt styringssystem som fenomen. StatoilHydro er valgt som case fordi selskapet nylig har innført et nytt styringssystem 'beyond budgeting', et styringssystem som er ventet å ha påvirket mellomlederens handlinger og adferd som følge av endret ansvar og myndighet. StatoilHydro som case gir dermed en god anledning til å få utforske fenomenet og gjennom det få besvart forskningsspørsmålet. Studien vil bli gjennomført i utvalgte deler av organisasjonen og slik være et "embedded" case studie. Begrunnelsen for å velge en case fremfor flere case er knyttet til studies begrensning i tid og ønsket om å oppnå en dypere forståelse av fenomenet innen en gitt kontekst, heller enn å oppnå bredde i data på tvers av ulike kontekster. Årsaken er at fordypning i en case vil gi en bedre anledning til å gå i dybden for å utforske og forstå fenomenet, og om mulig, avdekke andre variabler som kan påvirke utøvelsen av ansvar og myndighet. Denne strategien vil føre til at funnene fra studien i utgangspunktet vil ha en begrenset verdi når det gjelder generalisering til en større populasjon. Muligheten for å kunne generalisere til en større populasjon opplever jeg imidlertid som underordnet på det nåværende tidspunkt ettersom det foreligger lite litteratur om kunnskap innen området. Når fenomen er studert gjennom denne studien kan det imidlertid være interessant å følge opp med nye casestudier av fenomenet. Det primære formålet for denne studien, og avgjørende for valg av forskningsstrategi, har vært etablering

av en dypere forståelse av fenomenet og ulike faktorerers betydning for endring i mellomledernes adferd basert på deres oppfatning av ansvar og myndighet.

Når en studie skal planlegges må det tas stilling til om den skal gjennomføres på et gitt tidspunkt som en tverrsnittsundersøkelse (cross-sectional), eller om det skal strekkes over en viss tid som en langsgående undersøkelse (longitudinal). Formålet med en tverrsnittsundersøkelse er ofte å undersøke et fenomen på et gitt tidspunkt i tid. Mens formålet for en langsgående undersøkelse ofte er å studere en endring og utvikling over tid (Saunders et al, 2007). Begrensningen ved en tverrsnittsundersøkelse er at data utelukkende fra ett tidspunkt må anvendes med forsiktighet i henhold til å trekke konklusjoner om utvikling over tid (Johannessen et al, 2006). For denne studien har jeg valgt å gjennomføre en *tverrsnittsundersøkelse*, å ta et øyeblikksbilde (snapshot), ettersom jeg ønsker å undersøke et fenomen i en gitt kontekst på et gitt tidspunkt heller enn å studere en utvikling over tid.

Oppsummert vil denne studien dermed ha en utforskende design og bli gjennomført som et tverrsnitts case studie av en case, StatoilHydro, der mellomledere som individ er analyseenheten.

### 4.3 Datainnsamling og analyse

Kvantitative og kvalitative datainnsamlingsteknikker og analyser har sine styrker og svakheter. Og det vil være en sammenheng mellom valg av datainnsamlingsteknikk og oppnådde resultat (Saunders et al, 2007). Det er derfor en styrke for forskningen om en benytter seg av ulike teknikker i innsamling og analyse av data slik at en får utlignet konsekvensen av en ensidig teknikk ved innsamling og analyse av data (ibid). Fordelen med kvalitative datainnsamlinger er muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål og slik kunne utforske et fenomen i dybden. Ulempen er at en gjennom en kvalitativ undersøkelse i liten grad får kunnskap om i hvilken grad dataene og funnene som er gjort, er representative for en større populasjon. Dette vil en imidlertid kunne få mer innsikt i om en etter en kvalitativ undersøkelse følger opp med en kvantitativ undersøkelse. Slik vil en kunne sjekke representativiteten i funnene fra den kvalitative undersøkelsen for en større populasjon..

Denne studien er basert på en *kvalitativ datainnsamling* gjennom *intervju*, supplert med analyser av sekundærdata. Begrunnelsen for å velge denne tilnærmingen er ønsket om å oppnå en dypere forståelse og innsikt i fenomenet. Primærdataene er blitt samlet inn

gjennom *delvis strukturert (semi-structured) intervju*. Det har vært gjennomført totalt ni dybdeintervju i StatoilHydro, åtte intervju med ledere fra ledernivå to, tre og fire (L2, L3 og L4) og ett intervju med en seniorrådgiver. Ledernivå to (L2) er første ledernivå under ledernivå en (L1) som består av konsernsjefen og hans lederteam, konserndirektørene ved de respektive forretningsområdene og stabsdirektørene. Under ledernivå to (L2) følger ledernivå tre (L3) og deretter ledernivå fire (L4). Alle seks forretningsområdene i selskapet har vært dekket med unntak av Foredling og markedsføring. Lederne har vært knyttet til både stabs- og linjeeenheter. Alle som har vært intervjuet kommer fra tidligere Statoil. Bakgrunnen for dette valget var ønsket om at alle informantene skulle ha så like forutsetninger som mulig for å kjenne til det nye styringssystemet. På denne måten har jeg kunnet studere innføringen av et styringssystem som fenomen i en gitt kontekst og har slik redusert faren for å samle inn data av så sprikende karakter at det med studiens begrensede tidsramme, ville vært vanskelig å få analysert og utledet funn av datamaterialet. Det vil imidlertid i etterkant av denne studien, kunne være av stor interesse å gjennomføre et tilsvarende studie med informanter fra tidligere Hydro for å sammenligne funn og slik få ytterligere innsikt og forståelse for fenomenet. Informantene som har deltatt i studien skal ikke ha hatt en spesielt sentral rolle i tilknytning til implementeringen av det nye styringssystemet i Statoil eller StatoilHydro, utover det å være mellomleder. Gjennom disse utvelgelseskriteriene for informantene så har jeg søkt å øke sannsynligheten for at de har en tilnærmet lik bakgrunn og forutsetning for å kjenne til, og ha en mening om StatoilHydros styringssystem og hvordan dette har påvirket deres ansvar og myndighet som leder.

Bogsnes (2009) forelesning om StatoilHydro sitt styringssystem basert på prinsippene bak Beyond Budgeting vil også utgjøre primærdata i studien. Sekundærdata for studien vil være informasjon på StatoilHydro sin hjemmeside og StatoilHydro-boken.

Ettersom dagens styringssystem i StatoilHydro er utviklet over mange år i Statoil og der den siste endringen (implementeringen av Beyond Budgeting) har vært gjeldende siden 2005, oppfattes styringssystemet trolig ikke som nytt for ansatte med Statoil-bakgrunn. Informantene er derfor blitt bedt om å ta utgangspunkt i dagens styringssystem når de har svart på spørsmålene, men da med et særskilt fokus på de endringene som Beyond Budgeting har ført med seg og som de mener har påvirket deres ansvar og myndighet. Jeg har valgt å bruke begrepet "det nye styringssystemet" i utredningen ettersom det er innføring av et nytt styringssystem som fenomen jeg ønsker å utforske i studien.

Datainnsamling og analyse har hatt sitt utspring i en intervjuguide utviklet med bakgrunn i Studiens teoretiske referanseramme og Simons (2005) fire områder for design av ”high-performance jobs”. Disse områdene knytter seg til i hvilken grad mellomlederne oppfatter å ha *kontroll over ressurser, ambisiøse mål og mulighet for å påvirke egen måloppnåelse, behov for innflytelse og forventning om støtte fra andre*. Gjennom datainnsamlingen og analysen har jeg søkt å avdekke i hvilken grad dette er forhold som har endret seg som følge av det nye styringssystemet. I tillegg har jeg lagt vekt på å avdekke om styringssystemet oppleves som konsistent, og om dette har endret seg som følge av introduksjonene av Beyond Budgeting, eller ikke. Data knyttet til mellomledernes opplevelse av endring i handlefrihet, anledning til å gripe muligheter, og andre forhold som også påvirker deres utøvelse av ansvar og myndighet, har også blitt hentet inn og analysert. Intervjuene er blitt tatt opp på bånd, og informantene er blitt viet full konfidensialitet og anonymitet. Utskrift fra intervjuene er blitt sendt informantene slik at de har fått anledning til å korrigere faktiske feil, og oppklare eventuelle misforståelser. Alle intervjuene er blitt organisert og gjennomført i samarbeid med andre forskere fra forskningsprogrammet Beyond Budgeting som denne studien også er en del av. Dette innebærer at intervjuene vil utgjøre primærdata i flere studier. Intervjuene er gjennomført i perioden fra mars til mai i 2009.

Data er blitt tolket ved hjelp av en fortolkende tilnærming. Dette innebærer at det er intervjuobjektets beskrivelse og oppfatning som har dannet grunnlaget for koding og analysering med utgangspunkt i forhåndsdefinerte kategorier utledet av studiens teoretiske rammeverk. Kategoriene har blitt fortløpende justert, og nye kategorier har blitt introdusert der dette var hensiktsmessig for å kunne bidra til ny innsikt. Mennesker møter et fenomen, en tekst eller andre mennesker med et sett forutinntatte holdninger og meninger. Dette gjelder også forskere som ifølge Johannessen et al (2006), må være oppmerksom på, og forsøke å forstå sitt eget tolkningsmønster under datainnsamlingen. Dette har vært søkt tatt hensyn til under datainnsamlingen blant annet gjennom at jeg måtte forsøke å forstå hvordan mine forventninger til funn har kunnet påvirke utformingen av spørsmål og tolkning av data.

#### 4.4 Troverdighet (reliabilitet og validitet)

God forskningsdesign er viktig for å redusere muligheten for å utlede feile svar (Saunders, 2007, s 149). Og måten å redusere muligheten for å utlede feile svar, er å ha fokus på pålitelighet (reliabilitet) og validitet under design av studien.

#### 4.4.1 Reliabilitet

”Pålitelighet dreier seg om i hvilken grad de teknikker som er benyttet for å samle inn, eller for å analysere data på vil gi konsistente funn” (Saunders et al, 2007, s 149). Konsistens kan knyttes til tre forhold; a) om en vil få de samme resultatene om det samme ble målt på et annet tidspunkt, b) om en annen observatør ville gjort de samme observasjonene, og c) om det er transparens i hvordan rådata er tolket og gitt en mening (ibid, s 149). Denne studiens reliabilitet vil øke dersom tidspunktet for og rammene rundt intervjuene er så nøytrale og uten stress som mulig. Dette vil søkes tatt hensyn til i den grad det lar seg gjøre for travle mellomledere. Reliabiliteten vil også kunne styrkes dersom en er oppmerksom på at informanten kan komme til å uttale seg slik han tror det er forventet at han skal uttale seg. Dette kan delvis imøtekommes med åpne spørsmål og konfidensialitet, men må også tas hensyn til når data skal analyseres ettersom tolkningsfeil også kan oppstå som et resultat av at data tolkes ut fra hva en *tror* informanten mente. Reliabilitet i henhold til observasjoner og innhenting av data gjennom intervju vil bli ivaretatt gjennom at det er en og samme person som foretar og samler inn alle data i undersøkelsen. Dette sikrer imidlertid ikke at andre observatører ville ha hentet inn den samme informasjonen ettersom spørsmålene, og spesielt oppfølgingsspørsmål da ville kunne vært helt forskjellige. En intervjuguide og struktur i intervjuene vil avhjelpe noe i forhold til denne feilkilden. En siste måte å styrke reliabilitet på knytter seg til tolkningen av dataene. I denne studie vil forskere fra to ulike studier være tilstede under datainnsamlingen. Dette vil bidra til å styrke reliabiliteten i tolkningen av dataene. I tillegg vil transparens i innsamling, analyse og tolkning av data, samt ved eksplisitt å gi uttrykk for hva en venter å kunne finne, bidra til at påliteligheten i studien styrkes.

#### 4.4.2 Validitet

Validitet dreier seg om at funnene virkelig er hva de utgir seg for å være, om de er til å stole på. Dette knytter seg til om det er en kausal sammenheng mellom to variabler (Saunders et al, 2007). Valg av case som forskningsstrategi har gitt meg muligheten for å få en dypere forståelse av konteksten rundt studien og fenomenet som ble studert, men for å øke sannsynligheten for at funnene faktisk var det de bega seg ut for å være, har jeg brukt ulike datainnsamlingsteknikker (triangulasjon). I tillegg til intervjuene har jeg samlet data gjennom deltakelse på forelesning (Bogsnes, 2009) og på Beyond Budgeting workshop for forskningsgruppen i Forskningsprogrammet Beyond Budgeting (Beyond Budgeting

Workshop, 2009). Jeg har studert og analysert StatoilHydro-boken og StatoilHydro sin hjemmeside. Jeg har også, for å styrke studiens validitet, testet ut tentative hypoteser på informanter underveis i studien, jeg utvidet antallet informanter på ledernivå 4 (L4) for å utvide datagrunnlaget da det forelå indikasjoner på funn som jeg ønsker å utforske nærmere, og intervjuguiden ble justert underveis etter hvert som nye data indikerte behov for mer data for å belyse enkelte forhold.

Ekstern validitet benyttes gjerne som et uttrykk for i hvilken grad funn ventes å kunne generaliseres. Denne studien som bare omfatter en case, vil naturlig ha en begrenset eksterne validitet, men studien vil likevel kunne gi funn som kan gjøre det interessant å gjennomføre oppfølgingsstudier for å studere om en lignende funn kan gjøres i tilknytning til det samme fenomenet, men i nye case.

## 4.5 Studiens begrensninger

Denne studiens troverdighet vil, når det gjelder reliabilitet, i det alt vesentlig være knyttet til transparens i forskningsprosessen, ikke minst vil dette gjelde hvordan data er blitt analysert og tolket. En styrke ved studien knytter seg imidlertid til at studien gjennomføres av en og samme person slik at konsistensen innad i studien bør kunne være relativ høy. Når det gjelder validitet så vil studien ikke kunne ventes å ha en særlig høy grad av ekstern validitet. Dette vil imidlertid kunne variere med funnene. En annen svakhet ved studien er at det ensidig er basert på en kvalitativ datainnsamling og analyse, med dertil begrenset mulighet for å kunne undersøke og få innsyn i hvor representative funnene er i organisasjonen / casen. Dette kan best løses ved å teste ut funnene gjennom en kvantitativ analyse utført som et oppfølgingsstudie når en, basert på blant annet funnene i denne studien, har oppnådd en dypere innsikt og forståelse for fenomenet. Studien er videre en tverrsnittsundersøkelse, hvilket innebærer en fare for at funnene ikke nødvendigvis ville vært de samme om en hadde gjentatt undersøkelsen på et annet tidspunkt.

## 5. Analyse

Denne studien søker å svare på hvordan det nye styringssystemet kan ha påvirket mellomlederes handlingsrom, adferd og beslutninger. Formålet er gjennom dette å få undersøkt hvordan mellomlederes tolkning og meningsdannelse i tilknytning til det nye styringssystem kan ha påvirket deres adferd og beslutninger. I først del av dette kapitlet vil funn knyttet til hvordan det nye styringssystemet i StatoilHydro oppfattes, bli presentert. Deretter vil jeg i andre og tredje del av kapitlet presentere funn knyttet til hvordan ansvar og myndighet, og handlingsrommet oppfattes som endret som følge av styringssystemet. Og til slutt i kapitlet vil jeg analysere hva som totalt sett synes å ha påvirket mellomledernes utøvelse av ansvar og myndighet med utgangspunkt i deres meningsdannelse og funn gjort i denne studien. Dataene fra studien vil bli analysert med utgangspunkt i studiens teoretiske referanseramme.

Når det gjelder presentasjon av empiri så er sitatene merket med unike informantnummer, Stillingskategori og ledernivå (L2-L4, jfr kapittel 5.3) og om stillingen i hovedsak er knyttet til utviklingsoppgaver eller gjentakende oppgaver.

### 5.1 Styringssystemet

For å få undersøkt hvordan mellomledernes tolkning og meningsdannelse knyttet til det nye styringsstyringssystemet kan ha påvirket deres adferd og beslutninger, har det vært nødvendig å se nærmere på mellomledernes egne meninger om styringssystemet. I punktene under vil mellomledernes oppfatning av hva som er endret med Beyond budgeting, hva styringssystemet består av og om det oppfattes som innbyrdes konsistent, bli presentert og analysert. Formålet med denne delen av analysen er å utforske hvordan styringssystemets kompleksitet og konsistens/ inkonsistens kan ha påvirket mellomlederes oppfatning av styringssystemet, og hvilke følger dette kan ha.

#### 5.1.1 Hva er endret som følge av Beyond Budgeting?

En av de tilsynelatende viktigste og mest sentrale endringene knytter seg til at selskapets totale virksomhet, uavhengig av organisasjonsnivå, nå oppfattes som gjennomgående *mer målrettet* og *mer i tråd* med selskapets overordnede strategi.



*”Vi styrer aktivitetene våre mer i dag mot det som selskapet vil, altså mot det vi har blitt enige om, enn hva vi gjorde tidligere” (Informant 7, L3, utviklingsoppgaver)*

*”...man får synliggjort det viktige, og det går hele veien fra topp til bunn ... man fikk målene klarere giret mot det som var viktig” (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)*

Den mer målrettete virksomheten synes samlet sett å være et resultat av *tydeligere mål, bedre prioriteringer og beslutninger* totalt sett i selskapet og *omfattende resultatmålinger*.

*”Jeg tror og føler at dette (Beyond Budgeting) har ført oss til å bli litt flinkere til å prioritere på tvers... vi gjør litt mer det som er fornuftig nå når vi tvinger opp enkeltbeslutninger ...Tidligere var det kanskje litt sånn osthøvelprinsipp, at alle måtte kutte budsjettene sine med 10-20%. Og da gjør man mange ting halvveis. I stedet er vi nå mer fokusert på å legge noe helt dødt og så føre andre aktiviteter videre. Så sånn sett så har vi kanskje mer fornuftige prioriteringsdiskusjoner nå”... ”Rett og slett så er vi mer bevisst tror jeg, på den strategien vi har, enn tidligere” (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

*”...du blir veldig opptatt av det som måles”(Informant 5, senior rådgiver, utviklingsoppgaver)*

En informant viser også til at selv om han nå opplever *styringen som strammere*, så opplever han samtidig også en *større grad av frihet* til å ta opp nye ting og til å gjøre *de rette tingene*. Sistnevnte støttes av flere informanter da de mener at de i dag kan optimalisere innsatsfaktorer i forhold til egne mål mye friere enn tidligere.

*”...det er jo et faktum at vi styres litt mer, altså det er litt mer fra enkeltsak til enkeltsak...og det er mer rom for å ta opp nye ting i løpet av året ...så det er jo mer frihet egentlig til å gjøre de rette tingene” (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

*”... du styrer egentlig mot de målene du setter opp og de KPI-ene du måles i mot... og så optimaliserer du innsatsfaktorene mye mer fritt enn du gjorde når du hadde budsjetter...” (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)*

En annen positiv konsekvens av Beyond Budgeting synes å være knyttet til at Ambisjon til handling (A2A) som har bidratt til at *styringssystemet nå brukes mer aktivt* fordi en mener at det bidrar til bedre kommunikasjon og åpenheten om mål, aktiviteter og rapportering. I kombinasjon med at A2A oppfattes som en sterkere kontrakt mellom leder og medarbeider enn budsjettet var, hvilket også synes å føre til en mer aktiv bruk av styringssystemet.

*"Når man tar bort budsjettene så åpner man mer for en dialog og mer for individuelle løsninger, og det tror jeg har vært bra".* (Informant 8, L4, utviklingsoppgaver)

*"Vi får fokusert på de store viktige tingene, og vi har et godt transparent system med mål-tavler, altså A2A, som er over alt. Og man bruker det aktivt til avrapportering ...Jeg synes kommunikasjonen er vesentlig bedre, men det er fordi budsjettet ikke hadde høy status og man styrte på en annen måte. Da er måten man gjør det på nå med måltavler mye bedre, og de bruker man faktisk også mer, en mer reell bruk" ... "Ambition to action blir en sterkere kontrakt mellom meg og min leder enn hva budsjettet var tidligere" ... "Det er enklere å få gjennomslag for aktiviteter,... for beslutninger om ting som ligger inn forbi og som støtter A2A...det har en mye større tyngde som argument"* (Informant 7, L3, utviklingsoppgaver)

At styringssystemet synes å oppfattes som et mer nyttig styringsverktøy må kunne antas å være en positiv effekt av implementeringen av Beyond Budgeting, og som en kan vente at øker sannsynligheten for at mellomledernes adferd endres i retning av mer aktiv bruk av styringssystemet. Hvor stor effekt dette, og de øvrige endringene som Beyond Budgeting har ført med seg, vil ha for selskapet totalt sett, er imidlertid usikkert ettersom flere informanter også uttrykker at Beyond Budgeting ikke har ført til de helt store endringene, og at en i relasjon til eksterne samarbeidspartnere tross alt fortsatt er styrt av budsjetter.

*"Det [Beyond Budgeting] har ikke vært en revolusjon i selskapet"*(Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

*"Så selv om du internt har gått fra budsjett til Beyond Budgeting, jeg kaller det 'måler på en annen måte', så har du fremdeles i mange av de eksterne avtalene dine som du jobber i joint venture med, dette [budsjett] som styringssystemet ditt"* (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)

For å få et bedre bilde av hvordan det nye styringssystemet totalt sett kan tenkes å påvirke mellomledernes adferd og beslutninger, ble informantene spurt om hvordan de oppfatter dagens styringssystem. Funn fra denne delen av undersøkelsen er presentert under, og vil inngå som en del av grunnlaget for å vurdere hvordan meningsdannelse i tilknytning til styringssystemet kan bidra til å forklare mellomlederens adferd og beslutninger.

### 5.1.2 Styringssystemet som en samling systemer

Statoil Hydro sitt styringssystem består av et sett kontroller og system, og stemmer slik godt overens med Malmi og Brown (2008, s290) sin definisjon av et styringssystem som *"en samling av anordninger og system som ledelsen anvender for å sikre at ansattes adferd og beslutninger er i samsvar med organisasjonens mål og strategier"*. Informantene tegner gjennom sine beskrivelser av styringssystemet, bildet av et komplekst styringssystem bestående av mange komponenter (uthevet i sitatet under), der sammenhengen mellom de ulike komponentene kan synes noe uklar uten at dette ser ut til å "bekymre" denne informanten:

*"Det er jo **ambisjon til handling** som går på at du skal lage en strategi, du har **KPI-er** og så har du **aksjoner**, og dette implementeres gjennom et **IT system som heter MIS**, eller målstyring i SH...I tillegg består styringssystemet av **beslutningsorganer** ...og **mandater**...og så har vi det vi kaller for **Capital Value Prosessen** som går på at det er sånne beslutningsmilepæler i forbindelse med prosjekter.....Og så er det veldig mange sånne **styrende dokumenter**. ...Og så er det krav i forbindelse med hver sånn beslutningsmilepæl til **kvalitetssikring**"* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

Mellomlederne ser ut til å håndtere kompleksiteten i styringsbildet gjennom at en velger å forholde seg til de komponentene i styringssystemet som gir mest mening og som oppleves som viktigst for utøvelsen av eget ansvar og myndighet i deres daglige arbeid. Dette fører til at noen komponenter, vist gjennom uthevningene i sitatene under, oppfattes som mer sentrale for enkelte enn for andre:

*"Styringssystemet er i stor grad **Ambition to action** og oppfølging av de målene vi har satt oss"* (Informant 7, L3, utviklingsoppgaver)

*"Det som styrer virksomheten vår er **mandatene**". "Gjennom **styrende dokumenter**, altså *Governing documents*"..."Og det viktigste styrende dokumentet er det som sier*

*hvilke mandater vi har, altså hva vi får lov til å gjøre i markedet, og hvor mye vi får risikere i form av penger, tid og volum. Det er det absolutt viktigste”* (Informant 8, L4, utviklingsoppgaver)

*”...tross alt så styrer vi mest gjennom de **ledermøtene** vi har, de **mandatene** og denne her **kvalitetssikringsprosessen**”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

*”Det som inngår i styringssystemet for meg er jo hele hierarkiet som starter med StatoilHydro-boken. Økonomiprosessen er en støtteprosess...og for meg er drift- og vedlikeholdsprosessene og modifikasjonsprosessene en mye større del av dagliglivet”* (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)

*”Vi har jo den på topp [StatoilHydro-boken] og så har vi alle våre **styrende dokument**”.  
”Vi har vårt hoveddokument, det er FR X (Funksjonskrav) og så har vi WR Y [arbeidsprosesskrav] som også forteller hvordan..., men mer detaljert”* (Informant 4, L4, gjentakende oppgaver)

*”Det settes en del rammer og du får en del føringer, men du styrer egentlig mot de **målene** du setter opp og de **KPI-ene** du måles i mot...”* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

Sett i lys av at de enkelte informantene synes så ha valgt ut de delene av styringssystemet som de oppfatter som mest relevant for egen ledelse og styring er det interessant å se nærmere på i om dette synes å ha betydning for deres oppfattelse av helheten og den styringssystemets innbyrdes konsistens.

### **5.1.3 Oppfattes styringssystemet innbyrdes konsistent?**

For at et styringssystem skal kunne gi den ønskede effekt vil det være nærliggende å anta at styringssystemets ulike komponenter bør utgjøre en helhet med en innbyrdes konsistens. I tillegg vil en med meningsdannelse som perspektiv kunne forvente at styringssystemet ikke bare må være helhetlig og konsistent, men at det også må *oppfattes* som konsistent av mellomlederne, dersom det skal gi den ønskede effekt. På spørsmål om dagens styringssystem oppfattes som helhetlig og konsistent gir informantene et positivt svar, og gir uttrykk for at det oppleves som godt og helhetlig.

*”...det er en sammenheng fra ambisjoner til KPI-er og videre til aksjoner og også at personlige mål og evaluering av enkeltpersoner er knyttet opp i mot de samme målene. Alt henger sammen i et system, og vi har fått et rammeverk som gjør at det enkelt lar seg hekte i hop”... ”Det er i det hele tatt en god systematikk, og det henger sammen også inn mot personlige mål og målsettinger, det er veldig bra. Det gir god anledning til å få organisasjonen til å gå i samme retning” (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)*

*”Nå blir du hengende med måltavler og ambisjoner som er mye mer synlig og har en bedre konsistens over tid” (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)*

Men det kommer også klar frem at noen bevisst velger å forholde seg kun til enkelte deler av styringssystemet. Ut fra et meningsdannelses perspektiv kan dette forklares med at informantene velger ut de delene av styringssystemet som gir mening, og velger å se bort fra det som ikke gir mening. De delene som en imidlertid velger å forholde seg til, synes å oppfattes som konsistente:

*”Vi har ... valgt ikke å forholde oss til så mange flere enn A2A, People@statoilHydro og Governing documents mandater. Og der er det ikke noe sprik” (Informant 8, L4, utviklingsoppgaver)*

Funnene peker klart i retning av at styringssystemet nå oppfattes som helhetlig og konsistent, og at alt, eller det som en mener er nødvendig for egen styring, henger sammen og er innbyrdes konsistent. Informantene gir videre klart uttrykk for at de *ikke savner budsjettstyringen*. Dette forklares med at beslutningene som nå fattes oppfattes bedre, og at mellomlederne ikke lenger trenger å kaste bort unødig tid på å utarbeide budsjett og drive med meningsløs avviksrapportering.

*”...du tar (med budsjett) nødvendigvis ikke de rette beslutningene, føler jeg” (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

*”...vi kastet vekk en del tid på avviksrapportering. Vi hadde et sett med argumenter...hva skal vi ta denne gangen? Nå hadde vi dette sist, da tar vi dette denne gangen, og så tar vi det neste gang. Det ble meningsløst” (Informant 7, L3, utviklingsoppgaver)*

*”..vi bygde budsjettene opp fra bunn og brukte rimelig mye tid på det bare for å konstatere året etter at det stemte jo ikke likevel”... ”Det å utarbeide budsjett tar kanskje*

*20% av tiden det gjorde før, uten at jeg føler at verdien har blitt noe mindre av det. Vi treffer minst like godt nå”* (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)

Ledelsen har gjennom Beyond Budgeting fjernet en styringskomponent, styring gjennom årlige budsjett, fra styringssystemet. En komponent som ble oppfattet å være i konflikt med målstyring, og som hindret organisasjonen i å trekke samme i retning. Beyond Budgeting synes med bakgrunn i funn fra studien å ha gitt flere mellomledere en enklere og mer konsistent styringshverdag. Datamaterialet er imidlertid så begrenset at det er vanskelig å generalisere ut fra dette. Det er også en utfordring at de delene av virksomheten som er avhengig av tett samarbeider med eksterne samarbeidspartnere fortsatt er bundet av styring gjennom budsjett, selv om dette ikke i særlig grad ble problematisert av informantene. Noen funn fra studien indikerer at graden av implementering av det nye styringssystemet varierer i selskapet:

*” ... fortsatt så krever det [styringssystemet] en del masing for å få alle til å bruke det.* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

*”Men vi er jo ikke utlært i selskapet med hensyn til å ha et verktøy som alle er komfortable med å bruke. For det er mye knotter å trykke på for en toppleder som skal inn og følge litt med på hvordan du gjør det. Det er mye lettere å be om det ene arket [pre read] ...skrevet i et annet format, heller enn at dette blir verktøyet for kommunikasjon”* (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)

*”Det er første gang i år at vi lager seksjonsmåltavle, så det vil si at jeg ennå ikke har etablert noen KPI-er....Vi har begynt å tenke litt på aksjonene”* (Informant 4, L4, gjentakende oppgaver)

Årsaken til dette kan ikke utledes av datamaterialet og kan se ut til å være knyttet til ulike forhold.

#### **5.1.4 Sammendrag - styringssystem**

Analysen så langt har avdekket at informantene synes å mene at Beyond Budgeting har ført til at hele selskapet nå jobber mer målrettet og mer i tråd mer selskapets overordnede strategi. De viser til en strammere styring samtidig som de mener at det i dag er en større grad av frihet til å ta opp nye ting og til å gjøre de rette tingene. Og det synes som at styringssystemet brukes mer aktivt da det bidrar til bedre dialog og mer åpenhet om mål og

rapportering, og fordi Ambition to action er blitt en sterkere kontrakt mellom leder og medarbeider enn budsjettet var. Samtidig fremkommer det at styringsbildet oppfattes som komplekst, noen som mellomlederne synes å håndtere gjennom å forholde seg kun til de komponentene i styringssystemet som gir størst mening, og som har størst betydning for egen styringshverdag, noe som ikke er overraskende i henhold til litteratur om meningsdannelse. Men til tross for at informantene synes å forholde seg til begrensede deler av styringssystemet, så gir de like fullt uttrykk for at styringssystemet oppfattes som helhetlig og konsistent. Det virker her som at informantene unngår å problematisere rundt de komponentene de har valgt ikke å forholde seg til. En forklaring til dette kan være at det eksisterer et ubevisst ønske blant informantene om at det skal være en innbyrdes konsistens i styringssystemet, for eksempel basert på at de generelt sett har en positiv holdning til endringen, eller at de ønsker å være lojal mot ledelsen. En annen forklaring kan være at de ønsker å bevare det de oppfatter som en positiv endring, en endring som gir de mening og som har gitt de en bedre og mer konsistent styringshverdag. Dersom de skulle bidra til å så tvil om styringssystemet fortreffelighet, vil denne situasjonen kunne forstyrres og i verste fall truet av nye tiltak og endringer. Det positive resultatet kan også skyldes en deltaker bias, der informanten svarer det han tror det er forventet at han skal svare. Dette utgjør studiens første funn:

**Funn 1:** *Mellomledere gir uttrykk for at styringssystemet oppfattes som helhetlig og konsistent til tross for dets kompleksitet og at de ikke synes å ha full oversikt over alle komponentene og sammenhengene i styringssystemet.*

Dette kan skyldes flere forhold, men det reiser like fullt spørsmål om styringssystemet objektivt sett må være helhetlig og konsistent for at det skal gi den ønskede effekt gjennom endret adferd og beslutninger, eller om det er tilstrekkelig at det oppfattes som helhetlig og konsistent. Videre viser analysen at fjerningen av budsjettstyring som komponent i styringssystemet, synes å ha fjernet en inkonsistens både objektivt sett og i lys av informantenes oppfatninger, fra styringssystemet. Denne endringen synes å ha medført endret adferd og beslutninger, hvilket utgjør studiens andre hovedfunn:

**Funn 2:** *Fjerningen av budsjettstyring som komponent i styringssystemet ser ut til å ha gitt et mer helhetlig og konsistent styringssystem, en enklere styringshverdag for mellomlederne og en mer målrettet adferd og bedre beslutninger for selskapet*

Disse to funnene viser viktighet av å se på styringssystem som en samling av system når en skal vurdere effekten av det, samtidig som det indikere at mellomlederens oppfatning av styringssystemet og dets innbyrdes konsistens vil kunne ha betydning for effekten. I dette tilfellet var informantene positive til endringen og har gitt det en mening som synes å være i overensstemmelse med ledelsens intensjoner for styringssystemet, hvilket har gitt positive endringer. Det er imidlertid mulig å se for seg situasjoner der styringssystemet objektivt sett er konsistent, men der de ulike delene av systemet gis en mening som ikke samsvarer med ledelsens intensjoner for styringssystemet, og slik hindret ønsket effekt. Kunnskap og innsikt om meningsdannelse knyttet til styringssystemers kompleksitet og konsistens bør med bakgrunn i dette vektlegges ved utforming og implementering av nye styringssystem.

Studien har avdekket at styringssystemet i varierende grad er implementert i organisasjonen. Analysen gir ikke grunnlag for å svare på dette, men informantene indikerer at den varierende graden av implementering kan være knyttet til generell motstand mot endringer, endringer som en ikke ser behovet for, at endringsprosesser tar tid, eller at toppledelsen selv ikke går foran med et godt eksempel og bruker styringssystemet slik som en krever at andre skal bruke det i sin daglige ledelse og styring.

## 5.2 Ansvar og myndighet

Med utgangspunkt i Simons (2005) modell for design av stillinger for sterke prestasjoner og intensjonene bak Beyond Budgeting, vil nå empiri knyttet til hvordan mellomlederne oppfatter at ansvar og myndighet er endret som følge av det nye styringssystemet og innføringen av Beyond Budgeting, bli presentert og analysert.

### 5.2.1 Kontroll over ressurser

Informantene ser ikke ut til å mene at Beyond Budgeting har ført til endret grad av kontroll over ressurser, men mener at dette er endret som en konsekvens av selskapets organisering av fellesressurser i store fellespooler. Det synes som om informantene mener dette er en hensiktsmessig måte å organisere fellesressursene på selv om det har ført til en reduksjon i den direkte kontrollen over ressurser. Tilgangen til ressurser styres ut fra hvilken prioritering den enkelte sak har i henhold til selskapets overordnede mål og Ambisjon til handling (A2A).



*”Jeg vet ikke om det henger så mye sammen med prinsippet Beyond Budgeting. Det har en god del med hvordan vi er organisert. I øyeblikket har vi en organisering hvor veldig mye av de tekniske ressursene sitter samlet i store felles pooler, altså i områder som de ulike forretningsenhetene kan trekke på ... Det er klart at når du har store felles pool så blir det en konkurranse og en prioritering... Jeg tror at en relativt stor grad av fellesressurser er nødvendig for at vi skal fungere godt”* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

*”Jeg kan ikke akkurat si at jeg merker noen stor forskjell [etter Beyond Budgeting]” ... ”Du må rettferdiggjøre at prosjektet ditt er strategisk...det er jo kanskje litt enklere nå fordi vi er tydeligere på strategien” ... ”Du er litt avhengig av å ha sånne pooler ...vi kan ikke ha masse tekniske ressurser i tilfelle vi får et prosjekt, vi må kunne gå til en samlehet som sitter på veldig mange ressurser”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

Ellers varierer svarene når det gjelder i hvilken grad informantene mener at de har kontroll over ressursene:

*”Jeg føler at jeg har relativt stor grad [av kontroll over ressurser]”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

*”i og med at vi er bygd opp basert på at vi skal få assistanse fra veldig mange enheter så har ikke jeg direkte kontroll, da må jeg virke via ledelsen i enhetene” ... ”På grunn av vår organisasjonsmodell så er ressursallokeringen blitt nesten mindre fleksibel nå fordi det er flere ressurseiere som skal være med i allokeringen”* (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)

*”Det er lettere på pengesiden men det er fremdeles kompliserte prosesser i selskapet med hensyn til allokering av folk”* (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)

Simons (2005) hevder at graden av kontroll over ressurser må fastsettes for hver stilling og enhet ut fra selskapets strategi og ”hvordan selskapet leverer verdi til kundene”(Simons, 2005, s56). Dette tilsier at graden av kontroll for den enkelte mellomleder i StatoilHydro vil kunne variere mye, noe som også gjenspeiles i svarene fra informantene. StatoilHydro har valgt en tilsynelatende lik modell for organiseringen av fellesressurser i selskapet, men til tross for dette oppfatter mellomlederne en ulike grad av kontroll over ressurser. Forklaringen på dette ser ut til å være knyttet til ledernivå, og kan trolig forklares ut fra ledernivåets

betydning for å kunne oppnå støtte for egne forslag og prosjekt. Dette er jo også naturlig ettersom selskapets overordnede strategi har fått større betydning i den daglige styringen. Så jo nærmere de store strategiske beslutningene en sitter i organisasjonen, jo høyere grad av støtte vil en oppfatte at en har. Dersom dette er forklaringen på hvorfor mellomlederne oppfatter at de har en ulike grad av kontroll over ressurser, så er dette helt i tråd med Simons (2005) tanker. Han hevder at støtte fra andre og kontroll over ressurser må sees i sammenheng ettersom dette samlet sett gir et bilde på mellomledernes tilgang til organisatoriske ressurser. I tillegg til dette fremkommer det av studien at oppfatningen av kontroll også synes å variere med og være betinget av forretningsområde og eksterne rammefaktorer.

*”Hvis der er trangt om ressursene, og det varierer veldig mye fra område til område, ...da hjelper det ikke med prinsipper så lenge ressursene ikke er der....I de forrige par årene så var det personell som var den knappeste ressursen, i hvert fall innenfor enkelte disipliner og kategorier... Nå er det jo tydeligvis penger....Men dette forandrer seg fra år til år... Noen ganger er det pengene du styrer på og andre ganger er det ressursene[personell] du styrer på”. (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)*

### **5.2.2 Støtte fra andre enheter**

Simons (2005) hevder som nevnt at støtte fra andre enheter kan ses på som en indirekte måte å oppnå tilgang til ressurser på, og kan kompensere for lav grad av direkte kontroll over ressurser. Samlet sett gir graden av kontroll over ressurser og graden av støtte fra andre et bilde på mellomleders tilgang til organisatoriske ressurser. Informantene ble derfor spurt om i hvilke grad de forventer støtte fra andre utenfor egen enhet, og om dette har endret seg. Heller ikke her mente informantene at dette hadde endret seg merkbart med Beyond Budgeting, men de hadde tydelige erfaringer og forventninger til at gode, prioriterte saker ville bli støttet.

*”Vi er alle i stor grad avhengig av hverandre, men jeg greier ikke se om det er i større eller mindre grad enn før” (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)*

*”Jeg har ikke noe å klage på der, men om det har endret seg? Jeg er ikke helt sikker på om det i og for seg har endret seg så veldig mye” ... ”Vi er hele tiden avhengig av å få*

*støtte og ressurser fra andre. Viljen til å støtte den er der, så det er mer evnen som blir problemet når det er knapphet på ressurser, og du må inn i harde prioriteringer”* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

*”Jeg har ikke opplevd at vi har hatt vanskeligheter med å få prioritert viktige eller gode saker”* (Informant 8, L4, utviklingsoppgaver)

*”Jeg er avhengig av støtte fra mange andre enheter. Det får jeg, men det er klart en prioritering” ... ”Vi har litt mer kontroll på hva som er viktig og hva som ikke er viktig nå enn tidligere...Da er det lettere å få folk...”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

Det som er verd å merke seg i forhold til informantenes svar på dette spørsmålet, er at alle bortsett fra en ser ut til å tolke spørsmålet i retning fysiske ressurser og ikke andre former for støtte i form av kollegial støtte og hjelp fra andre i selskapet. Denne tolkningen av spørsmålet er interessant fordi Simons (2005) hevder at graden av støtte i stor grad bestemmes av ansattes opplevelse av felles ansvar som et resultat av selskapets kultur og verdier. StatoilHydros verdier bygger på følgende fire begrep: modig, åpen, tett på og omtenkstom. Dette verdigrunnlaget kan forklare informantenes tolkning av spørsmålet og hvorfor informantene utelukkende tenkte på støtte i form av fysiske ressurser når de svarte på spørsmålet, og ikke på en mer abstrakt form for støtte og hjelp. Den mer abstrakte, ikke fysiske siden av støtte, er trolig så dypt forankret i StatoilHydros verdigrunnlag at informantene tok den for gitt da de svarte på spørsmålet. En annen uttalelse viser at også involvering, dialog og fellesskapsfølelse synes å være verdier godt forankret i StatoilHydros verdigrunnlag.

*”Stort sett får vi den støtten vi skal ha, men jo mer tverrgående enhet du kommer inn i jo mindre kontroll får du...Men stort sett så løser det seg, og blir det kræsje så blir vi som regel involvert i diskusjonen og får være med på å vurdere....og jeg må jo av og til se at det er mer verdiskapende for selskapet at ressursene går til Haltenbanken først...”* (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)

### **5.2.3 Ambisiøse mål og muligheten for å påvirke egen måloppnåelse**

For å få et innblikk i hvilken oppfatning mellomlederne hadde om egne mål og muligheten for å påvirke egen måloppnåelse, ble informantene spurt om i hvilken grad de mente de

hadde ambisiøse mål og kunne påvirke egen / enhetens måloppnåelse. Flere av informantene mente at det var mer strekk i målene nå, og at de hadde en større innflytelse på egen måloppnåelse enn tidligere.

*"Du har mer innflytelse på hvordan du gjør jobben din". "I det siste så synes jeg at vi har vært der hvor vi bør være, hvor der er litt strekk i ambisjonene". (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)*

*"Det har blitt et langt større fokus på måltavlen din, presisering og spesifikasjon av den. Til det positive. Det betyr at målene er mer synlige og personlige. Og du blir ansvarliggjort for målene på en ny måte" (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)*

En informant ga også uttrykk for at målstyrings- og evalueringsprosessen nå oppfattes som mer helhetlig og at dette bedre legger til rette for ambisiøse mål.

*"... det er en del av styringssystemet vårt, det at vi nå har en mer holistisk approach. Jeg føler at det er mer rom for å vurdere min egen prestasjon innenfor det systemet vi har nå, og de mulighetene jeg har, i stedet for at du liksom blir styrt uten i fra"... "Det er absolutt rom i systemet nå for å ha mer ambisiøse mål , fordi du har denne holistiske approachen, eller evalueringen på slutten av året" (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

Til tross for at flere av informantene stilte seg positive til at det var blitt mer strekk i målene og at de i større grad kan påvirke egen måloppnåelse, så kom det også gjennom intervjuene frem at det var en dette ikke var tilfelle for. Denne ulikheten i oppfatning ser ut til å være knyttet til hvilken type oppgaver mellomlederens enhet har ansvaret for - om det dreier seg om utviklingsoppgaver eller gjentakende oppgaver og drift. Sitatet under er gitt av en mellomleder med ansvar for gjentakende oppgaver og drift på ledernivå 4.

*"De fleste av KPI-ene våre er obligatoriske, men vi kan jo legge på egne der vi føler vi har en utfordring"... "...i år har vi fått inn en KPI som går på det vi har kontroll på...det blir litt enklere å ta korrektive tiltak når det er noe du selv har kontroll på, enn når det er noe du ikke har innflytelse på i det hele tatt" (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)*

Dette indikerer at graden av strekk i målene og muligheten for å påvirke egen måloppnåelse vil variere fra mellomlederstilling til mellomlederstilling, og at dette i stor grad vil variere avhengig av oppgavens art, herunder om det er gjentakende, driftsorienterte oppgaver enheten har ansvaret for, eller om det dreier seg om ansvar for oppgaver som i stor grad er nye eller utviklingsorienterte. Det indikerer også at ledernivå kan ha betydning for grad av strekk i målene og muligheten for å påvirke egen måloppnåelse, hvilket også samsvarer med Simons modell (2005).

Intervjuene avdekket også at mellomlederne synes å mene at det var knyttet flere utfordringer til målstyring og bruk av prestasjonsindikatorer (KPI-er). To av disse utfordringene knytter seg til at det er viktig med gode mål samtidig som at det er vanskelig å sette slike mål, og at det kan være vanskelig å finne noen å sammenligne seg med for å få relative mål. Disse utfordringene synes å være betinget av både forretningsområdet og oppgavens art.

*”...jeg tror nok at Beyond Budgeting krever at du har gode KPI-er, og det er jo i varierende grad lett å lage gode KPI-er avhengig av hva du gjør...I oppstrøms så har du en del universelle KPI-er..., men liksom i gass, så er gassbutikken veldig unik, og det er gjerne få eksterne parties å benchmarke seg mot, så da er det litt krevende å sette en KPI...Så vi sliter litt på naturgass, med å vite om KPI-ene virkelig er strekk i, eller ikke (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

En tredje utfordring knytter seg til hvor meningsløst benchmarking kan oppleves når forutsetningene for sammenligning ikke er tilstede. Enten ved at verktøyet for sammenligning er for dårlig, informasjonen ikke er sammenlignbar, eller ved at det er mulig å manipulere datagrunnlaget i sammenligningen. Holdningen synes å være at det er best ikke å benchmarke seg mot andre dersom forutsetningen for gode *meningsfulle sammenligninger* ikke er til stede.

*”... vi hadde et verktøy [McKinsey undersøkelsene] som vi ikke likte og ikke trodde på, ikke stolte på, men som likevel var et verktøy...og som...det gikk an å manipulere skikkelig. ...Det har blitt tonet fryktelig ned, så per i dag har vi egentlig ikke benchmarking på det nivået...det eneste vi hadde i fjor var en oversikt over hvordan vi lå innenfor selskapet” (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)*

De to siste utfordringene knytter seg til manglende eierskap til en del av KPI-ene, trolig som følge av manglende deltakelse i utforming og innhold, og at resultatvurderingene nå i stor grad er basert på skjønn. Konsekvensene av manglende eierskap til KPI-ene vil kunne være at mellomledere bare i begrenset grad styrer mot disse målene med dertil lavere grad av måloppnåelse, og kanskje også med en del frustrasjon som følge av dette fordi de tross alt blir målt mot disse målene. Når det gjelder de skjønnsmessige vurderingene så synes ikke dette å ”plage” informantene som tok dette opp, fordi vedkommende mener at denne ”ulempen” blir kompensert av at dagens system er mer rettferdig.

*”..du klarer å få organisasjonen til å ha godt eierskap til en del av de [KPI-ene], men så er det en del som du arver eller får tredd ned over hodet...Eierskapet til en del av KPI-ene er ikke så sterkt som det kanskje burde være”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

*”... det er mer rom for skjønn og det åpner jo mer opp for at om du har en sjef som ikke liker deg, det er en balanse der. Men jeg foretrekker helt klart dette systemet som føles mye mer rettferdig”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

#### **5.2.4 Behov for å øve innflytelse over andre**

I hvilken grad en mellomleder har behov for å øve innflytelse over andre utenfor egen enhet vil i stor grad være avhengig av hvor ambisiøse målene er. Jo større strekk det er i målene jo større vil graden av behov for innflytelse være (Simons, 2005). Informantene hadde i liten grad tanker om behov for innflytelse utover det som var direkte knyttet til å få tilgang til ressurser i de sentrale fellespoolene, men en av informantene uttrykte seg slik vedrørende behovet og muligheten for å øve innflytelse over andre:

*”Jeg har kjempestor mulighet for å øve innflytelse...Jeg ønsker å bruke mest mulig av tiden min eksternt, men fremdeles er det mange komplekse prosesser som jeg trenger å ta del i...og som gjør at jeg må bruke mye av energien min for å sikre meg Per, Pål og Espen...når jeg skal kjøre et prosjekt, heller enn å være ute i markedet”* (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)

Dette sitatet vitner om at StatoilHydro gjennom sine strukturer preget av matriseorganisering, sine ulike system og ambisiøse mål, har designet enheter og lederstillinger som krever høy grad av innflytelse og kontakt med andre for å nå sine mål. For eksempel vil en effekt av kompliserte prosesser rundt ressursallokering kunne være at

mellomlederen får etablert et bredt internt nettverk, og får opparbeidet god kunnskap om selskapets virksomhet på tvers av de respektive enhetene. Formålet med å heve vanskelighetsgraden i målene kan ifølge Simons (2005) være å stimulere til å se utover egen enhet i jakten på gode løsninger for kundene for å sikre at en jobber med de rette tingene (efficiency), eller for å tilpasse seg endringer i det eksterne markedet.

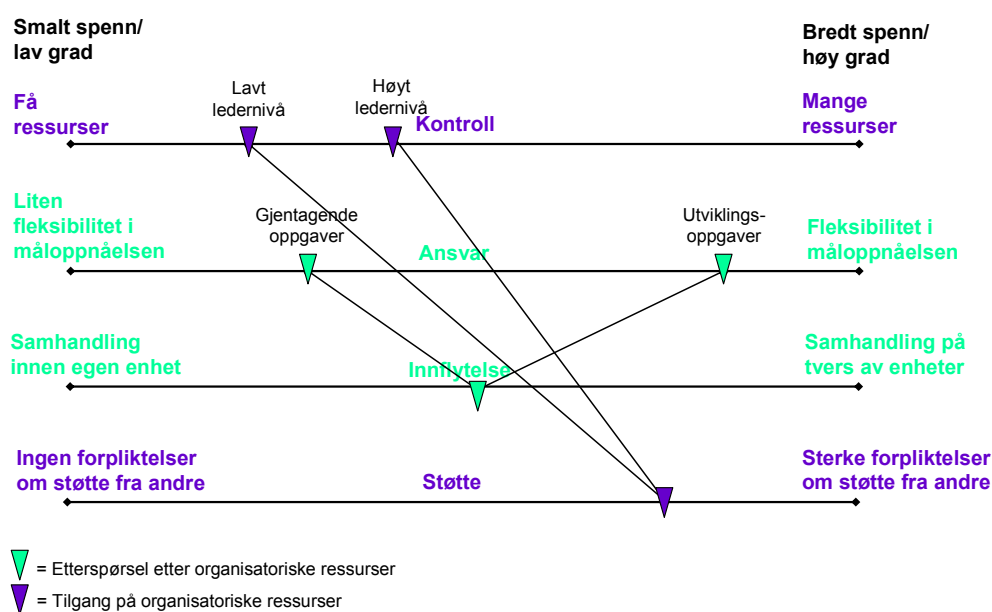
### 5.2.5 Sammendrag – ansvar og myndighet

Dersom en stilling skal være designet for sterke prestasjoner (Simons, 2005) så må det i denne være likevekt mellom tilgang og etterspørsel etter organisatoriske ressurser. *Tilgangen til organisatoriske ressurser* er definert av graden av direkte kontroll over ressurser og støtte fra andre i selskapet, mens *etterspørselen etter organisatoriske ressurser* er definert av graden av ansvar og innflytelsen over andre i selskapet (ibid). Dersom alle enheter og stillinger i et selskap er designet i henhold til dette prinsippet vil det bidra til at selskapet jobber med de rette tingene på en mest mulig effektiv måte (ibid). Jeg vil nå med bakgrunn i indikasjonene fra studien og Simons modell (ibid) skissere hvordan dette kan tenkes å se ut i StatoilHydro. Ettersom faren for å overgeneralisere er stor med et så begrenset datagrunnlag, vil jeg presisere at denne presentasjonen bare er ment å skulle indikere noen tilsynelatende tendenser.

Med bakgrunn i StatoilHydro sin organisering av fellesressurser i store sentrale enheter er det nærliggende å anta at mellomledernes grad av direkte kontroll over ressurser er relativt lav. I tillegg viser studien at graden av kontroll over ressurser synes å variere med ledernivå. I figuren under er det derfor tegnet inn to punkt på linjen for grad av kontroll over ressurser; en for mellomledere på et lavt nivå og en for mellomledere på et høyt nivå. Når det gjelder grad av støtte fra andre i organisasjonen så indikeres det av informantene, at denne er relativt høy uavhengig av ledelsesnivå. Kurven mellom punktene for grad av kontroll og punktet for grad av forventet støtte fra andre gir et bilde på *tilgangen til organisatoriske ressursen*. Når det gjelder strekk i målene og muligheten for å påvirke egen måloppnåelse så synes dette også å variere, men da først og fremst knyttet til hvilken type oppgave en har ansvaret for – om det er gjentakende, drifts-orienterte oppgaver eller nye og utviklingsorienterte oppgaver. For gjentakende oppgaver synes målene å være mindre ambisiøse og muligheten for å påvirke egen måloppnåelse langt lavere enn ved utviklingsorienterte oppgaver. Dette er gjengitt i figuren ved to punkt på linjen for grad av ambisjon i mål og mulighet for innflytelse på egen måloppnåelse. Når det gjelder grad av innflytelse over andre så gir

studien ikke grunnlag for å skille dette mellom ledernivå eller oppgavens art, men generelt sett kan det antas at med StatoilHydro sin høye grad av matriseorganisering, målrettet virksomhet og fokus på ambisiøse mål, så vil behovet for å øve innflytelse over andre være relativt høyt. Trekket en linje mellom grad av fleksibilitet i måloppnåelsen og behovet for innflytelse får en frem to kurver som viser *etterspørselen etter organisatoriske ressurser* avhengig av om det gjelder engangsuppgaver eller utviklingsoppgaver. Dersom det er likevekt i tilgang og etterspørsel etter organisatoriske ressurser så skal kurvene for tilgang og etterspørsel etter organisatoriske ressurser krysses. Dersom kurvene ikke krysser hverandre står en ovenfor en situasjon der stillingen eller enheten ikke er designet for sterke prestasjoner (Simons, 2005).

### Mellomlederstillingers design i StatoilHydro?



**Fig 6:** Mellomledersstillingers design i StatoilHydro? (basert på Simons, 2005).

Det figur 6 viser er at StatoilHydro kan se ut til å ha en utfordring knyttet til sin design av mellomlederstillinger når oppgavene er av gjentagende art. Funn fra studien indikerer at kombinasjonen lavere ledernivå og oppgaver av gjentagende art er mest sannsynlig ettersom utviklingsfokus i stillinger kan se ut til å øke med stillingens nivå. Så selv om enheten i stor grad har ansvaret for gjentagende oppgaver på operativt nivå så vil ledere på høyere nivå i denne enheten i større grad ha et utviklingsorientert fokus, med mulighet for å kunne



påvirke enhetens måloppnåelse. I tilfellet lavere ledernivå og gjentakende oppgaver kan det se ut som om tilgangen på organisatoriske ressurser er større enn etterspørselen. Dette gir en ikke optimal utnyttelse av ressurser og svake økonomiske prestasjoner (Simons, 2005). Dette kan endres ved å gi disse mellomlederne ansvaret for mer ambisiøse mål, eller ved å øke deres behov for innflytelse over andre. Eller det kan oppnås gjennom å redusere kontrollen over ressurser, eller graden av støtte fra andre. Likevekt kan også oppnås gjennom en kombinasjon av disse tiltakene så lenge endringene gir kurver som krysser hverandre, slik at tilgang og etterspørsel etter organisatoriske ressurser er i balanse. Dette utgjør studiens tredje og fjerde funn.

**Funn 3:** *Mellomlederstillinger med ansvar for i hovedsak utviklingsoppgaver ser ut til å være designet for sterke prestasjoner gjennom rett fokus og effektiv jobbutførelse.*

**Funn 4:** *Mellomlederstillinger på lavere nivå med ansvar for i hovedsak gjentakende oppgaver ser ikke ut til å være designet for sterke prestasjoner gjennom rett fokus og effektiv jobbutførelse.*

For å få utdypet hva som kunne ligge bak indikasjonene om utfordringer knyttet til mellomledere på lavere nivå med ansvaret for gjentagne oppgaver, ble intervjuguiden forlenget med noen spørsmål og antallet informanter ble utvidet på lavere nivå. Følgende uttalelse understreker at det kreves et svært ulikt fokus ved hhv gjentakende oppgaver og utviklingsoppgaver.

*"...driftsoppgaver det er repetitive oppgaver som er veldig forskjellige fra oppgaver som hele tiden forandrer seg for der vil du jo hele tiden måtte stille spørsmål litt sånn styrer vi etter de rette målene?"* (Informant 5, Seniorrådgiver, utviklingsoppgaver)

På et direkte spørsmål til en informant om han mente at Beyond Budgeting ville kunne ha en større verdi for å sikre rette handlinger og gode beslutninger ved utviklingsoppgaver enn ved gjentakende oppgaver, svarer informanten:

*"Ja, det tror jeg helt uten videre at du kan si. ... det er klart at der tingene er repetitive eller forutsigbare så gjør du mindre feil, du bruker mye mindre ressurser på den typen målsettingsarbeid, og feilmarginene er mye mindre. ... Men du kan tenke deg også i sånne deler av en organisasjon at du blir stilt ovenfor en helt ny situasjon, og da er plutselig erfaringsmaterialet en hemsko. ... Du kan jo tenke deg at*

*verdiskapningspotensialet på å jobbe effektivt er størst tidlig i prosjekter...i formingsfasen. Og den er jo størst, stort sett, høyere oppe i selskapet der di snakker om fremtiden og legger mer forholdene til rette for forandringer. Så det er jo et annet perspektiv på hvor dette [Beyond Budgeting] er mest nyttig” (Informant 5, Seniorrådgiver, utviklingsoppgaver)*

Dette gir støtte til at utfordringen knyttet til å fatte gode beslutningene er størst på lavere ledernivå i kombinasjon med ansvar for gjentakende oppgaver. To mellomledere på ledernivå fire bekreftet også at det først og fremst er kortsiktige mål en har i fokus ved gjentakende oppgaver.

*”vår jobb er å tjene plattformene, så vi prøver jo etter beste evne å tenke litt langsiktig og litt strategiske når tid og anledning gjør det mulig, men skjer det noe på plattformen, så er det bare å slippe det som du har i hendene, og så er det å jobbe for å få løst de problemene” (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)*

*”...på den repetitive siden så er du avhengig av litt mer kortsiktige mål, mens når du er inne på nybrottsarbeid så er du avhengig av å ha langsiktige mål, altså fokus på det langsiktige målet og mindre krav til kortsiktig styring” (Informant 8, L4, utviklingsoppgaver)*

En annen informant igjen påpekte faren for å bli ”sløv og mindre alert” ved gjentakende oppgaver, og at dette ga et økt behov for kontroll innen slike områder for å forebygge dette.

*”Jeg tror faktisk at behovet for kontroll er mye større på repetitive handler enn på nybrottsarbeid, fordi at repetitive handler betyr at du kan få et system som blir sløvt...man får en sånn gjenkjennelsesfølelse og så blir man mindre alert. Ved nybrottsarbeid da er det liksom en veldig intens fokus..... Så kontrollen er mye viktigere på repetitive oppgaver” (Informant 8, L4, utviklingsoppgaver)*

Samlet sett så gir dette følgende funn:

**Funn 5:** *Mellomledere på høyere nivå synes å fatte bedre beslutninger med det nye styringssystemet, mens mellomledere på lavere nivå med ansvar for gjentakende oppgaver ikke synes å ha endret sine beslutninger som følge av det nye styringssystemet.*

## 5.3 Er handlingsrommet endret som følge av Beyond Budgeting?

Ideen bak Beyond Budgeting er å sikre gode beslutninger og rette handlinger gjennom styring basert på et bredt spekter av strategiske mål brutt ned i lokale mål, lokal handlefrihet og ressursallokering basert på prestasjoner og behov (Bogsnes, 2009). Jeg har tidligere presentert at mellomlederne synes å mene at det nye styringssystemet legger til rette for gode beslutninger totalt sett for selskapet - beslutninger mer i tråd med selskapets overordnede strategi og målsetting. Det som også har vært søkt kartlagt gjennom studien er i hvilken grad mellomlederne mener at de kan gjøre de rette tingene når situasjonen er der, om de da får de ressursene de trenger, og om dette har endret seg som følge av Beyond Budgeting. To informanter uttrykker seg på følgende måte i forhold til dette:

*”Beyond Budgeting, i hvert fall slik jeg forstår disse prinsippene, gir anledning til å delegere ansvar nedover i organisasjonen, og du kan sette retning og rammer som leder. Samtidig gir det den enkelte frihet til å finne den beste måten å oppnå resultatet”... ”Det som kan være begrensningen er om nødvendige ressurser faktisk er tilgjengelig når du trengte de”* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

*”Vi har hatt en tendens til å delegere mer, eller tyngre mandat nedover i systemet, men så er det ikke sikkert at vi likevel tør å ta beslutningen på det nivået – vi løfter den kanskje opp. For det er sånn at vi har et pengemandat, men hvis beslutningen er strategisk, eller ny så skal du likevel løfte den opp”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

Det disse sitatene viser, at slik informantene ser det, så må flere betingelser være til stede om en skal oppleve å ha handlefrihet:

- Ressursene som en trenger må være *tilgjengelige*,
- en må føle seg *trygg* på at beslutningen kan tas på dette nivået, og
- beslutningen må ikke være *strategisk* eller *ny*

Flere av informantene gir uttrykk for at Beyond Budgeting har bidratt til å øke handlingsrommet, men det finnes også eksempel på at det ikke synes å ha ført til endringer. En mellomleder med ansvar for drift og gjentakende oppgaver sier at han ikke opplever at

det er blitt lettere å få ressurser for å kunne gripe mulighetene, eller at handlingsrommet har endret seg. Informanten synes imidlertid ikke å savne økt handlefrihet.

*”Så lenge vi er innenfor rammene så går det greit. Skal du gå tungt utover rammene så må det helst være et eller annet som havarerer...det er ingen som stopper deg i å bruke pengene, men du vil få veldig klar beskjed om at du må prøve å ... holde deg innenfor rammene”. ”Men tilgivelse er mulig i et sånt tilfelle”... ”Jeg har alltid opplevd å ha handlefrihet innenfor de rammene jeg har, uavhengig av styringssystem” (Informant 3, L4, gjentakende oppgaver)*

Et annet forhold som også trekkes frem som svært viktig i henhold til handlingsrommet er å ha *klarhet i mandat og fullmakter*. En informant mente at viktigere enn selve handlingsrommets størrelse er vissheten om nøyaktig hvilke fullmakter en har, slik at det ikke hersker tvil om hva en kan gjøre på vegne av selskapet.

*”Det viktigste er at det er et definert handlingsrom...helt nøyaktig, så det aldri blir tvil om...Det styrende dokumentet gir handlingsrommet i form av mandatet...” (Informant 8, L4, utviklingsoppgaver)*

Disse funnene kan indikere at oppfattelsen av handlingsrommet og behovet for handlefrihet vil variere med og være avhengig av flere forhold som *oppgavens, eller ansvarets art, typen beslutning* som skal fattes. Det er videre flere informanter som har gitt uttrykk for at det har vært en innskrenkning i handlingsrommet det siste året, og på spørsmålet om det nå er lettere å gripe nye muligheter når de oppstår, svarer en informant følgende:

*”ja, det hadde jeg i alle fall sagt for et år siden, men...” (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

Dette indikerer at *endrede eksterne rammebetingelser* som for eksempel finanskrisen, eller andre forhold også kan ha betydning for oppfatningen av hvilket handlingsrom en som mellomleder har. Denne informanten ga også uttrykk for en *utrygghet* med hensyn til om eget nivå var det rette beslutningsnivået for beslutningen (sitatet er også brukt tidligere under dette punktet):

*”Vi har hatt en tendens til å delegere mer, eller tyngre mandat nedover i systemet, men så er det ikke sikkert at vi likevel tør å ta beslutningen på det nivået – vi løfter den kanskje opp. For det er sånn at vi har et pengemandat, men hvis beslutningen er*

*strategisk, eller ny så skal du likevel løfte den opp”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

Utryggheten synes å være knyttet til hvilken type beslutninger en har myndighet til å kunne fatte. Årsaken til denne usikkerheten er uvisst, og det kommer ikke frem om denne er endret den siste tiden, eller om det har vært slik lenge. Det som imidlertid er klart er at det vitner om *manglende klarhet* knyttet til eget handlingsrom. Usikkerheten kan være forårsaket av endringer i ledelsens fokus og styring som følge av finanskrisen, men den kan også være knyttet til andre forhold, og kan for eksempel være knyttet til fusjonen mellom Statoil og Hydro. En eventuell endring i ledelsens adferd og styring kan være et resultat av møtet mellom to ulike tradisjoner og ledelseskulturer. Statoil har tradisjonelt vært kjent for sin flate organisasjonsstruktur og høye grad av delegering. Dersom Hydro har hatt tradisjon for en mer hierarkisk organisasjonsstruktur og beslutningsmodell, så vil møtet mellom disse to ulike kulturene kunne ha medført endringer for begge de forhenværende ledelseskulturene. En slik endring vil, for informantene i denne studien som alle er tidligere Statoilansatte, kunne gi grunnlag for en utrygghetsfølelse med hensyn til hva som forventes og hvilket handlingsrom en har i den nye organisasjonen. Uttalelsen under støtter at fusjonen har representert et møte mellom to ulike ledelseskulturer. Om dette har hatt implikasjoner for oppfatningen av handlefrihet kan ikke denne studien si noe om, men det er indikasjoner i studien på at dette kan ha hatt en betydning for ledelsens adferd og styring.

*”..men [jeg] tror generelt at i StatoilHydro så har vi hatt en kultur for å ...i alle fall i Statoil...jeg tror mer i Statoil enn i Hydro, til å delegere og empower people liksom på et lavere nivå...”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

### **5.3.1 Sammendrag - handlingsrom**

Studien viser at Beyond Budgeting synes å ha gitt mellomledere med utviklingspregete oppgaver et økt handlingsrom, mens mellomledere med ansvar for gjentakende oppgaver ikke synes å ha erfart noen endring i handlingsrommet som følge av Beyond Budgeting. Det økte handlingsrommet for noen av mellomlederne synes imidlertid å være innskrenket det siste året, noe flere informanter kobler til finanskrisen. Det kan også tenkes at kulturkollisjoner som følge av fusjonen kan ha påvirket handlingsrommet og gitt en viss utrygghet med tanke på hvilke mandat og fullmakter en har som mellomleder. Endringer i omgivelsene kan slik ha bidratt til en usikkerhet hva angår handlingsrommet. Samlet sett gir

dette et komplekst bilde av hva som bidrar til å fastsette en mellomleders handlingsrom og hva som kan påvirke deres oppfatning i henhold til dette.

**Funn 6:** *Mellomledere med ansvar for i hovedsak utviklingsorienterte oppgaver synes å mene at Beyond Budgeting (BB) har gitt dem et økt handlingsrom, mens en mellomleder med ansvar for i hovedsak gjentakende oppgaver, ikke synes å ha erfart noen endring som følge av BB, og synes heller ikke å savne det.*

**Funn 7:** *Mange forhold synes å kunne påvirke mellomlederes handlingsrom som ansvarets art (utvikling eller drift), typen beslutning (strategisk / ny eller drift/ kjent), eksterne rammebetingelser (eks finanskrisen) og andre større endringer i selskapet (fusjonen mellom Statoil og Hydro).*

**Funn 8:** *Det kan synes som at viktigere enn selve handlingsrommets størrelse er klarhet i hvilke mandat og fullmakter en har som mellomleder slik at en kan føle seg trygg på hvilke beslutninger en kan fatte.*

## 5.4 Meningsdannelsens betydning for adferd og beslutninger

Jeg vil nå analysere hva som totalt gjennom studien, synes å påvirke mellomledernes utøvelse av ansvar og myndighet med utgangspunkt i deres meningsdannelse.

### 5.4.1 Meningsdannelse knyttet til styringssystemet

Et av hovedfunnene (funn 2) i studien er knyttet til at det synes å eksistere en oppfatning om at det nye styringssystemet gir en mer målrettet adferd og bedre beslutninger for selskapet. Dette bildet vil imidlertid kunne variere, og synes å være avhengig av ulike variabler. Blant annet trekker en av informantene frem at dette vil kunne variere fra mellomleder til mellomleder:

*"Hvordan folk bruker styringssystemet er jo personavhengig".* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

Dette gjør det vanskelig å si eksakt hvordan oppfatningen av styringssystemet kan påvirke mellomledernes utøvelse av ansvar og myndig, men jeg vil nå presentere de områder som gjennom studien synes å være mest sentrale.

### ***Målrettet adferd***

Det synes å være en klar oppfatning blant mellomlederne om at virksomheten i StatoilHydro er blitt mer målrettet, og i tråd med selskapets overordnede strategi som følge av mer *målrettet adferd*. Og det synes å være enighet om at målstyring i henhold til Ambition to action og omfattende resultatmålinger har gitt en *strammere og mer fokusert styring*. Dette må en kunne anta at også har påvirket deres adferd i samme retning, noe som også støttes av følgende uttalelse:

*”Jeg tror at siden målene har blitt tydeligere så har sikkert jeg blitt bedre [på å styre]”  
...” jeg har gjennom dette blitt tryggere på at jeg jobber med de riktige tingene”*  
(Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)

Likeledes må en kunne anta at et styringssystem som oppfattes som et reelt styringsverktøy, også brukes mer aktivt i den daglige styring og oppfølging, og slik bidrar til en større åpenhet og økt dialog mellom leder og medarbeider innen og mellom de ulike enhetene. Det som imidlertid trolig vil variere fra enhet til enhet, er hvilke deler av styringssystemet som mellomlederne oppfatter som viktige og som de velger å ha fokus på, og følge opp i henhold til. Videre vil trolig det faktum at styringssystemet oppfattes som konsistent og at dette har gitt en enklere styringshverdag, bidra til at mellomlederne støtter implementeringen av styringssystemet gjennom positiv omtale, og ved å gi det en mening (sensegiving) ovenfor egne medarbeidere, en konvergent respons i henhold til Stensaker & Falkenberg (2007). En kan imidlertid ikke vente den samme effekten i de enheter som i stor grad fortsatt er bundet av krav om budsjettstyring fra eksterne samarbeidspartnere, ettersom styringssystemet her verken er, eller vil kunne oppleves helhetlig og konsistent, og styringshverdagen i samme grad ikke er blitt enklere. Ettersom holdningene til endringen også her syntes positiv kan en vente å se en kreativ respons (Stensaker & Falkenberg, 2007) der en søker å finne kreative løsninger på de utfordringer inkonsistensen representerer.

### ***Tidkrevende byråkrati***

Mellomlederne omtaler styringssystemet i positive ordelag, men de gir også uttrykk for at det inneholder mange tidkrevende prosedyrer. Dette vil kunne påvirke mellomledernes adferd både ved at det legger beslag på mye tid, tid som kunne vært brukt på andre oppgaver, men også ved at det fremtvinger en viss type adferd, og er en form for detaljstyring. Dette kan påvirke mellomledernes adferd på godt og vondt. Ledere som tidligere ikke har vært sitt personalansvar bevisst, og som ikke har fulgt opp egne medarbeidere gjennom

medarbeidersamtaler, kan ha forbedret sin adferd som følge av disse kravene. Mens for andre så kan endringen oppfattes som en utidig og tidkrevende byråkratisering av noe som kanskje ville ha blitt håndtert på en god måte uansett. Effekten av sistnevnte kan være at det utvikles en viss motstand og uvilje mot styringssystemet som igjen kan påvirke adferden negativt.

*”Oppfølgingen av enkeltmedarbeidere, medarbeidersamtaler og systematikken rundt det er veldig ressurskrevende. Så det er noe som mange ledere føler på ...på den ene siden så ønsker du at lederne skal ha et ganske stort kontrollspenn og samtidig så blir de pålagt en del byråkrati som tar mye tid – der har vi kanskje et dilemma”* (Informant 5, Seniorrådgiver, utviklingsoppgaver)

Tydelige krav til hvordan ting skal gjøres gjennom bruk av byråkratiske prosedyrer og en tydelig systematikk, bidrar trolig til å løfte mellomledernes adferd til et minimumsnivå, og avhengig av hvordan mellomlederens personlige egenskaper og kvalifikasjoner er, så vil dette påvirke adferden deres i en eller annen retning. At minimumskravene i styringssystemet bidrar til å heve mellomledernes adferd til et minimumsnivå indikeres også av følgende sitat;

*”det [styringssystemet] setter et visst minimumskrav til alle ledere og så er det noen som gjør mer ut av det enn andre, ... tidligere fant du en del ledere rundt om i systemet som ikke laget mål til medarbeiderne sine, og heller ikke hadde KPI-er ...det er rom for individualisme, men alle må på en måte gjøre litt av de rette tingene...”* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

#### **5.4.2 Meningsdannelse knyttet til ledelsens anvendelse av styringssystemet**

På samme måte som at mellomledernes adferd kan påvirkes av oppfatningen av styringssystemet og Beyond Budgeting, så synes det også som at adferden vil kunne påvirkes av oppfatningen om hvordan styringssystemet *anvendes av ledelsen* i selskapet.

#### ***Finanskrisen og nedgangstider***

Det kan synes som at ledelsens anvendelse av styringssystemet i nedgangstider versus oppgangstider kan ha påvirket mellomledernes adferd. Flere gir uttrykk for at de tolker



bruken av systemet under endrede eksterne rammebetingelser (finanskrisen) som en gjeninnføring av gamle budsjettstyringsprinsipper..

*”...nå når det har blitt trangere tider så kryper jo budsjettstyringen inn igjen ... man begynner å sette stramme rammer på administrasjonsbudsjetter og på investeringsbudsjetter igjen”. (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)*

*Når tidene ikke er fullt så gode, sånn som tiden vi er inne i nå, så justeres noen av målene og samtidig så lurert man inn noen av de gamle budsjettstyringsprinsippene, med kostnadskutt og den type ting” (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)*

Informantene signaliserer i denne forbindelse en skuffelse over ledelsen for at de ikke våger å holde seg til prinsippene i Beyond Budgeting, og la styringssystemet ”ordne opp selv” uten overstyring og inngrep fra ledelsens side

*”Så jeg er litt skuffet over at budsjettstyringen kryper inn på oss igjen” ...man [ledelsen] er ikke helt trygg på at de prinsippene virker i trange tider. Man er ganske trygg på at de virker når vi er i den, i en vokseperiode” (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)*

*”Du må greie å konvertere de vekstmålene og KPI-ene dine til den nye virkeligheten. Mens responsen ofte blir det enkle; kostnadskutt mål ” (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)*

Mellomlederne synes å ha en oppfatning om at prinsippene i Beyond Budgeting også ville ha fungert i nedgangstider, forutsatt at ledelsen hadde hatt tillit til og latt styringssystemet virke i tråd med prinsippene i styringssystemet. Så selv om de tror at styringssystemet fungerer litt bedre i oppgangstider enn i nedgangstider, så tror de at det ville ha fungert også i nedgangstider. Tilpasningen til dårligere tider tror de imidlertid ville kunne tatt litt lenger tid enn ved direkte kostnadskutt og eksplisitte krav om innsparinger fra ledelsen. Dette tror de dreier seg om at selskapet må lære seg å bruke, og å stole på styringssystemet også i nedgangstider.

*”Jeg tror jo generelt at Beyond Budgeting fungerer litt bedre i gode tider hvor det er mye penger og hvor det ikke er kapitalbegrensninger i samme omfang som det er nå” (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

*"I gode tider er det et sterkere vekstfokus. Og de tradisjonelle måttallene for oss som jobber innenfor et vekstområde, eller vårt forretningsutviklingsområde, er å vokse"... "Jeg har mer fokus på målene, heller enn å ha administrativ oppfølging på pengene. Og det er litt riktigere i gode tider enn i dårlige tider"* (Informant 6, L3, utviklingsoppgaver)

*"Vi kunne jo klart brukt de samme prinsippene også med penger som knappeste ressurs. Det er et eller annet der som vi må lære oss"... "Men det hadde kanskje tatt litt lenger tid før vi hadde tilpasset oss"* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

Dataene viser at endringene i selskapets eksterne rammebetingelser synes å påvirke hvordan mellomlederne utøver sin ledelse. Bakgrunnen er at en har måttet endret måten å tenke og prioritere på, for å tilpasse seg de nye rammebetingelsene og ledelsens måte å innrette seg etter disse på. Dette kan ha konsekvenser som minner om konsekvensene ved budsjettstyring;

*"Jeg ser litt tendens nå til det som var utfordringen tidligere - at når du hadde budsjetter så prioriterte du på for lavt nivå. En er litt i samme situasjon nå som det er sånn crunch på kapitaltilgangen i selskapet. Jeg prioriterer knallhardt i min enhet, mens egentlig så har jeg 5 prosjekter som er bedre enn alle i en annen enhet"* (Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)

Det som imidlertid synes å forsterke effekten av de endrede rammebetingelsen er at ledelsen setter tilside egne styringsprinsipp. Dette tvinger mellomlederne til, ikke bare å forholde seg til endrede rammebetingelser, men også til hvordan ledelsen sier de skal forhold seg til dette. Denne inngripen har i seg minst to element som kan påvirke mellomledernes adferd. Det første elementet knytter seg til at mellomlederne tvinges til å gjøre noe på en bestemt måte, en måte som de ellers trolig ikke ville valgt dersom styringsprinsippene hadde fått virke. Det andre elementet knytter seg til at de aksepterer denne overstyringen, hvilket kan føre til mistillit både til dem selv, deres evne til å håndtere nedgangstider, og til styringssystemet som så dann, hos medarbeidere. Sistnevnte dobbeltrolle vil kunne få betydning for mellomledernes adferd. De skal være lojale mot ledelsen og forsvare deres handlinger og inngripen i styringen ovenfor egne medarbeidere, samtidig som de skal bidra til å implementere og forankre prinsippene i styringssystemet. Denne inkonsistensen kan sette

ledelsen og mellomlederne i et dårlig lys i organisasjonene, samtidig som det hemmer selskapets arbeid med å forankre og skape eierskap til selskapets styringssystem.

Oppfatningen om at ledelsen har ”snikinnført” budsjettstyring igjen, og gjennom det gitt uttrykk for at de selv ikke stoler på at styringsprinsippene vil fungere også i nedgangstider, kan tenkes å ville hemme selskapet i sin jakt på ny læring og kunnskap i henhold til hvordan styringssystemet best kan brukes i nedgangstider. Det skulle, teoretisk sett, ikke være noe som tilsier at Beyond Budgeting ikke skulle kunne fungere like godt i nedgangstider som i oppgangstider. Dette er en tolkning som trolig har oppstått som en følge av observasjoner knyttet til hvordan ledelsen selv har anvendt styringssystemet under finanskrisen. Årsaken kan imidlertid, som tidligere antydte, også være knyttet til fusjonen og møtet mellom to ulike ledelseskulturer. Dette kan ha ført til et skifte i fokus med det til følge at styringssystemet anvendes på en annen måte, og det kanskje spesielt i møte med finanskrisen som ventelig vil kunne føre til en sterkere behov for kontroll. Det dette uansett indikerer er at mellomledernes tolkning av ledelsens adferd synes å ha ført til en oppfatning av at styringssystemet ikke fungerer like godt i nedgangstider. Dette vil trolig kunne påvirke deres adferd og søken etter løsninger i hvordan styringssystemet bør anvendes i nedgangstider i form av hemmet kreativitet og et snevrere søk etter løsninger.

### *Prestasjonsindikatorer*

Utfordringene som det er vist til i punkt 5.2.3 vedrørende prestasjonsindikatorer vil også kunne påvirke en mellomleders utøvelse av ansvar og myndighet. Dersom de målene som settes, ikke oppfattes som gode av mellomlederne, vil dette kunne undergrave lojaliteten til og bruken av styringssystemet. Det samme vil kunne skje dersom resultatmålingene eller sammenligningene ikke er rimelige. Dette vil kunne gjenspeiles i en mellomleders adferd i form av holdningene til prestasjonsindikatorene og til selve styringssystemet. Den samme effekten vil manglende eierskap til indikatorene og skjønsmessige resultatvurderinger som ikke oppfattes som rimelige, kunne ha. Dersom det for eksempel oppstår mismatch mellom ansattes generelle oppfatning av en mellomleders resultatoppnåelse og den nærmeste leders vurdering av resultatoppnåelsen, kan dette få konsekvenser for holdningene til både styringssystemet og ledelsen, og slik undergrave bruken av styringssystemet. Det kom for eksempel frem under intervjuene at svake prestasjoner i henhold adferd ikke oppfattes å få tilstrekkelige konsekvenser sett i lys av at prestasjoner og måloppnåelse i henhold til leveranser og adferd, av ledelsen er sagt å skulle likestilles.

*"Helge Lund snakker veldig mye om dette med behavior, og at det er viktig ...Det er en del som ikke nødvendigvis er så flinke på den delen. De er veldig fokusert på butikken. Og hadde vi virkelig ment at dette [adferd] var like viktig [som leveranser] så burde en sett en del moves...[konsekvenser av svake leveranser på adferd]"(Informant 2, L2, utviklingsoppgaver)*

Oppfatning av manglende konsekvens ved svake prestasjoner i henhold til adferd, vil kunne bidra til å undergrave tilliten både til ledelsen og styringssystemet.

### **5.4.3 Sammendrag - meningsdannelse**

Analysen indikerer at selv om det vil kunne være personlige variasjoner knyttet til hvordan mellomlederes meningsdannelse kan ha vært påvirket deres adferd og beslutninger så er det noen forhold som synes å være mer sentrale enn andre. I all hovedsak kan det se ut som at den positive oppfatningen av styringssystemet og det dette har representert i form av en forenklet styringshverdag, har bidratt til at mellomlederne nå mer aktivt bruker styringssystemet i sin daglige ledelse, og at de i større grad og med en større sikkerhet nå styrer egen virksomhet i retning av virksomhetens overordnede mål, en *konvergent respons* (Stensaker & Falkenberg, 2008). Mens for de delene av virksomheten som fortsatt delvis er bundet av budsjettstyring synes den positive holdningen og delvis forenklede styringshverdagen å ha ført til en *kreativ respons* (ibid) der styringssystemet gir mening og der en lojalt ønsker å følge intensjonene i styringssystemet i den grad det lar seg gjøre gjennom en kreativ tilnærming til de dilemmaer som måtte oppstå som følge av delvis inkonsistensen i styringshverdagen. Denne endringen i adferd kan imidlertid trues av tidkrevende prosedyrer dersom disse ikke gir mening for mellomlederne. Dette vil kunne føre til en divergent eller ikke-støttende (non-compliance) respons.

**Funn 9:** *Det nye styringssystemet synes å gi mening for mellomlederne hvilket indikerer at vi vil kunne vente endret adferd i form av enten en konvergent eller en kreativ respons, avhengig av i hvilken grad budsjettstyring er fjernet fra mellomledernes styringshverdag.*

**Funn 10:** *Rett adferd kan se ut til å kunne trues av tidkrevende prosedyrer gjennom en divergent eller ikke-støttende respons på det nye styringssystemet.*

Analysen indikerer imidlertid også at ledelsens *anvendelse* av styringssystemet kan påvirke mellomlederes adferd og beslutninger på følgende måter:

**Funn 11:** *Ledelsens anvendelse av styringssystemet under finanskrisen ser ut til å kunne føre til feile prioriteringer og beslutninger for selskapet.*

**Funn 12:** *Ledelsens anvendelse av styringssystemet under finanskrisen synes å kunne true en konvergent respons hos mellomlederne på det nye styringssystemet ettersom;*

- *mellomlederne synes å oppfatte dette som en detaljstyring som ikke gir mening da den oppfattes som i strid med styringssystemets prinsipper*
- *en lojal handling i henhold til ledelsens krav vil kunne oppleves som i konflikt med den mening de har bidratt til å gi styringssystemet ovenfor egne medarbeidere (sensegiving)*

**Funn 13:** *Tolkning av ledelsens anvendelse av styringssystemet synes å ha ført til en oppfatning av at styringssystemet ikke fungerer like godt i nedgangstider som i oppgangstider. Dette kan påvirke og hemme rett adferd, gode beslutninger og læring knyttet til anvendelsen av styringssystemet.*

**Funn 14:** *Dersom resultatindikatorene ikke oppfattes som gode og rimelige, om en ikke føler eierskap til de, om en mener at de skjønnsmessige vurderingene som er foretatt ikke er korrekte, eller at svake resultater ikke får den konsekvens en mener at de fortjener, så synes dette å kunne true en konvergent respons på det nye styringssystemet.*

## 5.5 Andre forhold – mulige utfordringer?

Det var ventet at studien ville avdekke at ikke bare mellomledernes oppfatning av styringssystemet ville kunne påvirke deres adferd, men at også andre forhold ville kunne påvirke denne. For å undersøke dette nærmere ble informantene spurt om hva de mente var viktig for deres utøvelse av ansvar og myndighet, og hva de mente var viktig for at de skulle kunne nå sine mål. Dette ga noen indikasjoner, men listen over andre forhold som kan påvirke mellomledernes adferd ville trolig vært adskillig lenger om dette spørsmålet hadde vært viet større tid i intervjuene. Knappe tidsrammer for intervjuene satte imidlertid en begrensning for dette. Informantene belyste gjennom sine tilbakemeldinger på dette

spørsmålet noen forhold som synes å kunne representere utfordringer i forhold til å oppnå rett adferd og gode beslutninger i StatoilHydro.

### 5.5.1 Målstyring – Hva med det som ikke måles?

Som tidligere omtalt så synes informantene å mene at styringssystemet i det store og hele har bidratt til en mer målrettet styring, bedre beslutninger for selskapet, at de selv er blitt bedre til å styre, og at de er blitt tryggere på at de gjør de rette tingene. Disse tilsynelatende positive erfaringene og holdningene til styringssystemet fører trolig til at mellomlederne både styres til og frivillig bruker styringssystemet i egen ledelsen, da det er dette som gir positive resultater og belønnes både for mellomlederne og enheten de leder. Det er imidlertid en fare med en slik stram og målrettet styring. For hva da med det som ikke måles? Seniorrådgiveren som ble intervjuet uttrykte dette slik:

*”...med en gang du setter i gang og måler noe så er det noe annet du ikke måler...Og avvikene du måler er negative avvik, så du blir veldig fokusert på negative avvik heller enn positive avvik eller store nye muligheter” ... ” Du blir veldig opptatt av det som måles, ... de tingene som ligger utenfor det du måler, som får veldig liten oppmerksomhet... det er jo en fare med sånne systemer ” (Informant 5, Seniorrådgiver, utviklingsoppgaver)*

Dette er en generell fare ved målstyring, og som må kunne antas å øke dersom resultatoppnåelse og belønning knyttes tett sammen. Beyond Budgeting er ment å skulle bidra til at en gjør de rette tingene. Men jo strammere målstyringen blir og jo tettere denne er koblet mot et belønningssystem, jo mer står en i fare for å ”se seg blind” på det en måles mot slik at en ikke ser andre muligheter. Denne utfordringen kan en anta at mellomlederne også møte i sin hverdag gjennom at de blir veldig fokusert på det som måles og mindre fokusert på andre ting.

### 5.5.2 Organisasjonskultur

Et annet forhold som også synes å kunne forsterke denne faren og påvirke mellomledernes adferd, knytter seg til organisasjonskulturen i Statoil. Med organisasjonskultur menes her *”the sets of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions”* (Flamholtz, 1993, s 158). Alle mellomlederne som ble intervjuet i studien kom fra Statoil, og samtlige synes totalt sett å ha en veldig

positiv oppfatning av styringssystemet. Det synes naturlig å stille seg litt undrende til at ikke en eneste mellomleder var skeptisk til styringssystemet. Dette ble også påpekt av seniorrådgiveren som deltok i studien, som en mulig fare ved organisasjonskulturen i StatoilHydro.

*”Jeg ser alt for lite motstand...en av våre verdier er at vi lojalt følger alt vi blir fortalt, men faren er at vi slutter å være kritiske...og skal bedriften utvikle seg videre så må vi være kritiske, til selv de mest geniale tingene vi gjør må vi være kritiske, for de kan ha kort levetid”* (Informant 5, Seniorrådgiver, utviklingsoppgaver)

Den overveiende positive holdningen til styringssystemet, og lojaliteten til ledelsen og selskapet, kan tenkes å ville påvirke mellomledernes adferd gjennom at de ikke er så mottakelige for kritiske innvendinger, og rekrutterer og utvikler ”ja-mennesker” snarere enn at en utvikler en sunn kritisk sans.

### **5.5.3 Lederskap**

Lederskap og utøvelse av ledelse, både egen og nærmeste leders, ble av en informant trukket frem som viktig for utøvelsen av ansvar og myndighet og for måloppnåelsen. Et godt styringssystem vil slik sett ikke være tilstrekkelig for gode beslutninger og rett adferd. En informant understrekte viktigheten av å ha et samspill mellom ledelse og styringssystem, og at begge deler er viktige for å kunne oppnå resultater og nå målene.

*”Det er ikke slik at bare du har et styringssystem så fikser alt det andre seg av seg selv, eller bare du har god ledelse så trenger du ingen systemer. Det er jo samspillet mellom de to...”* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

Dette underbygges også i punkt 5.4.2 der det fremkommer at ledelsenes *anvendelse* av styringssystemet, altså deres utøvelse av ansvar og myndighet, kan ha stor betydning for mellomlederes adferd.

*Nærmeste leders utøvelse* av ansvar og myndighet ble for eksempel trukket frem som av betydning for hvilket handlingsrom en får som mellomleder. Av dette følger at styringssystemet ikke alene fastsetter mellomleders handlingsrom, men at dette også fastsettes ut i fra hvordan nærmeste leder utøver sitt ansvar og myndighet.

*"Det [handlingsrommet] har ofte noe med sjefen din å gjøre..."* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

*Personlige egenskaper og kunnskaper* ble videre trukket frem som viktige for mellomleders adferd, for eksempel evnen til å sette seg inn i og forstå egne medarbeidere. Og som en informant påpekte det, så krever ulike medarbeiderne ulik adferd hos nærmeste leder. En mellomleder må ha menneskekunnskap, evne til å sette seg inn i medarbeidernes situasjon, og til å velge rett adferd ut i fra dette.

*"Men så må du også se an dine folk, det er noen som trives og får det veldig bra til å jobbe i et sånt delegert system, og så finnes det enkelte som trenger litt mer direkte oppfølging... dette går mye mer på det som har med menneskekunnskap å gjøre, som jo er viktig for en leder".* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

Informantene trekker for øvrig frem en rekke forhold som påvirker en mellomleders utøvelse av ansvar og myndighet som egen kompetanse, trygghet i utøvelsen av ledelse, evnen til å bygge gode relasjoner, og evnen til å tenke både kortsiktig og langsiktig og til å trekke til seg de ressursene en trenger for å løse en oppgave.

*"...det er noe med det å være trygg nok på seg selv og å ha oversikt og kunnskap rundt det du leder ... Og du må ha et fornuftig forhold til dine medarbeidere og kollegaer. En god relasjon".* (Informant 1, L3, utviklingsoppgaver)

*"... det som er viktigst [for å oppnå resultater] er vel kanskje deres egen kompetanse, at de klarer å jobbe både på kort og lang sikt samtidig, og at de klarer å trekke til seg og utvikle de ressursene de trenger for å løse oppgaven"* (Informant 5, Seniorrådgiver, utviklingsoppgaver)

#### **5.5.4 Sammendrag - andre forhold**

Analysen indikerer at det er noen forhold som i tillegg til selve styringssystemet og meningsdannelse i henhold til dette som vil kunne påvirke mellomleders adferd og beslutninger. En stram målrettet styring i kombinasjon med et sterkt belønningssystem, og en sterk lojalitet til ledelsen og selskapet, synes å ville kunne påvirke mellomledernes adferd på en slik måte at det vil kunne utgjøre en reell trussel for selskapets langsiktige utvikling. I tillegg har analysen avdekket at lederes utøvelse av ledelse, samt deres personlige



egenskaper, ferdigheter og kunnskaper, synes å kunne påvirke en mellomleders adferd og beslutninger.

## 6. Drøfting og konklusjon

Jeg har gjennom denne studien prøvd å besvare hvordan et nytt styringssystem kan ha påvirket mellomlederes handlingsrom, adferd og beslutninger. Dette har jeg gjort gjennom å utforske hvordan mellomlederes tolkning og meningsdannelse knyttet til StatoilHydros nye styringssystemet har påvirket deres adferd og beslutninger. Analysen er gjort med bakgrunn i dybdeintervju med mellomledere og en senior rådgiver i StatoilHydro, alle tidligere Statoil ansatte. Og har vært utført med bakgrunn i teori knyttet til meningsdannelse og styring gjennom styringssystem og en modell for design av stillinger og enheter for å sikre rett fokus, effektiv jobbutførelse og slik sterke prestasjoner.

Det var ventet å finne at mellomlederes meningsdannelse hadde påvirket deres handlingsrom, adferd og beslutninger, og på hvilken måte meningsdannelsen synes å ha påvirket dette. Likeledes var det ventet å finne at styringssystemets kompleksitet og innbyrdes konsistens påvirker meningsdannelsen, og at det nye styringssystemet har gitt mellomlederne lokal handlefrihet, tillit og ressurser til å fatte beslutninger og handle når situasjonen krever det. Og det var ventet å finne at også andre forhold uavhengig av styringssystemet, påvirket deres adferd og beslutninger. Analysen viser at mellomledernes meningsdannelse knyttet til styringssystemet synes å ha påvirket deres adferd og beslutninger, og i stedet for å finne at andre utenforliggende forhold også påvirker deres adferd så fant jeg at *anvendelsen av styringssystemet* ville kunne påvirke deres adferd og beslutninger, og da spesielt i fremtid ettersom dette bare i begrenset grad ser ut til å ha påvirket deres adferd og beslutninger så langt. Dette utgjør ett av hovedfunnene i studien.

Siden formålet med studien har vært å utforske innføringen av et nytt styringssystem som fenomen i et meningsdannelsesperspektiv, har analysen vært strukturert rundt mellomlederes tolkninger og meninger om henholdsvis styringssystemet, deres nye ansvar og myndighet og deres handlingsrom. Analysen ble, med bakgrunn i disse funnene, avsluttet med av hva som totalt sett synes å ha påvirke mellomledernes adferd og beslutninger. Mellomledernes adferd kan betraktes som en respons på det nye styringssystemet. Denne responsen er ventet å ville påvirke det endelig utfallet av styringssystemet på organisasjonsnivå (Stensaker & Falkenberg, 2007). Endringer på organisasjonsnivå har ikke vært en del av studien, men analysen bygger på forutsetningen om at ønsket utfall av det nye styringssystemet på organisasjonsnivå forutsetter ønsket respons på individnivå.

Jeg vil nå presentere hvordan meningsdannelse allerede synes å ha påvirket mellomledernes adferd og beslutninger, og hvordan den kan tenkes å påvirke dette fremover dersom StatoilHydro ikke setter i verk tiltak.

Jeg har funnet at tolkning og meningsdannelse i forhold til det nye styringssystemet grovt kan deles inn i to meningsdannelsesprosesser, en som knytter seg til *selve styringssystemet* og en som knytter seg til erfaringer fra *anvendelsen av styringssystemet*. Funnene vil nå bli drøftet med utgangspunkt i den meningsdannelsesprosessen de er funnet å være en del av.

## 6.1 Meningsdannelse knyttet til selve styringssystemet

Jeg har funnet at tolkning og meningsdannelse knyttet til selve styringssystemet ser ut til å ha påvirket mellomlederens adferd og beslutninger både i form av en *endret* og en *uendret* adferd. Hvordan vil jeg nå utdype nærmere.

Fjerningen av budsjettstyring som komponent i styringssystemet, synes å ha gitt mellomlederne en enklere styringshverdag og en mer målrettet adferd, samt bedre beslutninger for selskapet, tilsynelatende i tråd med intensjonene bak det nye styringssystemet. Og mellomlederne synes etter denne endring å oppfatte styringssystemet som helhetlig og konsistent, til tross for dets kompleksitet og at de ikke synes å ha full oversikt over alle komponentene og sammenhengene i styringssystemet. Det var ventet at styringssystemets kompleksitet og eventuelle tilfeller av inkonsistens kunne virke hemmende på meningsdannelsesprosessen. Dette ser imidlertid ikke ut til å være tilfelle, med mindre andre forhold som en sterk lojalitet til selskapet og en sterk organisasjonskultur virker sterkere inn på meningsdannelsen knyttet til det nye styringssystemet enn mellomledernes egen oppfatning. Denne studien gir ikke grunnlag for å svare på dette. Meningsdannelsen knyttet til det nye styringssystemet synes dermed med bakgrunn i analysens første del, å ha bidratt til en konvergent respons hos mellomlederne. En respons som en kan vente vil gi en endring (transformasjon) på organisasjonsnivå i tråd med styringssystemets intensjoner (Stensaker & Falkenberg, 2007). En slik konvergent respons forutsetter imidlertid at budsjettstyring som komponent er fjernet fra mellomlederens styringshverdag. For flere mellomledere er budsjettstyring fortsatt en sentral del av deres styringshverdag (gjennom krav fra eksterne samarbeidspartnere). På dette punktet indikerer analysen at ved en delvis forenklet styringshverdag, så vil vi kunne vente en kreativ respons fra mellomlederne fordi de synes å ha gitt mening til og støtter bruken av det nye styringssystemet, men søker å

tilpasse bruken av det til egen kontekst (ibid). Dersom de skal kunne tilpasse ideene bak styringssystemet til deres egen situasjon og styringshverdag, vil disse mellomlederne ha behov for verktøy og teknikker for å oversette ideene bak styringssystemet til egen hverdag og kontekst (ibid). Uten disse verktøyene vil en ikke kunne vente at den kreative responsen vil gi en tilpasning (customization) på organisasjonsnivå (ibid). Dette indikerer at det bør legges tilrette for oversettelse av ideene bak styringssystemet, eller om mulig, bidra til at kravet om budsjettstyring hos eksterne partnere fjernes, slik at effekten av styringssystemet ikke trues.

Et av hovedmålene med StatoilHydros styringssystem er *”å skape gode resultat gjennom beslutninger av høy kvalitet, effektiv og presis gjennomføring og kontinuerlig læring”* (StatoilHydro-boken, 2007, s12). Ved å analysere mellomledernes oppfatning av ansvar og myndighet i det nye styringssystemet med utgangspunkt i Simons modell (2005) for design av ”High Performance-jobs”, har jeg funnet at mellomlederstillinger med i hovedsak ansvar for utviklingsoppgaver, nå synes å være designet for sterke prestasjoner. Dette innebærer at disse mellomlederne fokuserer på de rette tingene og utfører jobben effektivt (ibid) i samsvar med styringssystemets hovedmål. Analysen indikerer imidlertid at dette *ikke* synes å være tilfelle for stillinger på lavere nivå med i hovedsak ansvar for gjentakende oppgaver. Årsaken er at det ved gjentakende oppgaver synes som at tilgangen på organisatoriske ressurser er høyere enn etterspørselen. Det gir en ikke-optimal ressursutnyttelse og svake økonomiske prestasjoner (ibid), hvilket tilsier at StatoilHydro synes å ha et potensiale for å kunne hente ut sterkere prestasjoner fra mellomlederstillinger på lavere nivå med ansvar for gjentakende oppgaver. Dette vil trolig kunne gjøres gjennom å re-designe stillingene i henhold til Simons (2005) fire ”spans of control”. Gjennom analysen av mellomledernes meninger om eget ansvar og myndighet, og ved å se dette i forhold til Simons modell, har jeg dermed funnet at mellomledere med ansvar for utviklingsoppgaver, synes å fatte beslutninger og å handle i samsvar med styringssystemets hovedmål. Mens mellomledere på lavere nivå med ansvar for gjentakende oppgaver, ikke synes å ha endret sin adferd og sine beslutninger i samsvaret med dette hovedmålet. Dette er ikke i tråd med det som var ventet å finne ettersom lokal handlefrihet og streke prestasjoner er sentrale faktorer i det nye styringssystemet. Denne delen av analysen har dermed bidratt til å identifisere mulige utfordringer i henhold til StatoilHydros design av en viss type mellomlederstillinger. Med mindre funnet kan tilskrives en ”feiltolking” av eget ansvar og myndighet. En ”feiltolking” vil uansett måtte gripes fatt i da mellomledere vil handle ut fra egen oppfatning av ansvar og

myndighet og ikke ut fra intensjonene bak styringssystemet. Dersom denne utfordringen ikke blir grepet fatt i av selskapet, vil den ønskete effekten av det nye styringssystemet vanskelig kunne oppnås. Denne utfordring hadde vanskelig latt seg avdekke gjennom utelukkende å legge til grunn intensjonene bak styringssystemet i anvendelsen av Simons modell, da disse kan avvike fra mellomledernes meninger om eget ansvar og myndighet.

Jeg har med bakgrunn i dette, supplert med andre funn fra analysen, dermed funnet at følgende forhold synes å påvirke en mellomleders handlingsrom. Ledernivå og ansvarets egenart (utvikling eller gjentakende oppgave), der mellomledere med ansvar for i hovedsak utviklingsorienterte oppgaver mener at de har fått et økt handlingsrom, mens mellomledere med ansvar for i hovedsak repeterende oppgaver, ikke mener at systemet har endret deres handlingsrom. I tillegg mener mellomlederne at endringer i selskapets eksterne rammebetingelser som finanskrisen, har påvirket deres handlingsrom. Mellomlederne mener at denne endringen i handlingsrommet skyldes *anvendelsen* av styringssystemet, og ikke styringssystemet i seg selv. Anvendelsen av styringssystemet i møte med finanskrisen synes å ha bidratt til å gi mellomlederne nye meninger om styringssystemet, som at det ikke egner seg like godt i nedgangstider som i oppgangstider. Analysen indikerer videre at fusjonen mellom Statoil og Hydro, også kan ha påvirket mellomledernes handlingsrom som følge av møtet mellom to ulike ledelseskulturer og styringssystem. Et siste funn knyttet til mellomlederes handlingsrom gjelder klarhet i mandater og fullmakter som synes viktigere enn handlingsrommets størrelse. Uten klare mandat og fullmakter vil en mellomleder ikke kunne føle seg trygg på hvilke beslutninger han kan ta, noe som vil kunne begrense vedkommendes handlingsrom og slik påvirke adferd og beslutninger.

## 6.2 Meningsdannelse knyttet til anvendelsen av styringssystemet

Jeg har funnet at mellomlederes tolkning og meningsdannelse knyttet til *anvendelsen av styringssystemet* synes å representere en viktig kilde til innsikt og forståelse for hvordan deres adferd og beslutninger vil kunne påvirkes. Denne meningsdannelsen i StatoilHydro synes fortrinnsvis å gå i retning av en ikke-ønsket adferd og respons i henhold til det nye styringssystemet. En respons som vil kunne true selskapets hovedmål for styringssystemet i form av både verdier og lederskapsprinsipp, rett adferd og gode beslutninger, og kontinuerlig læring. Mellomledernes meningsdannelse knyttet til anvendelsen av styringssystemet synes

kun i begrenset grad å ha ført til endret adferd, og representerer således først og fremst en trussel for selskapet dersom ledelsen ikke enten forklarer og gir mening til anvendelse av styringssystemet, justerer anvendelsen av styringssystemet, eller setter i verk en kombinasjon av denne typen tiltak. Jeg vil nå utdype nærmere hvordan meningsdannelse i henhold til anvendelsen av styringssystemet ville kunne påvirke mellomlederes adferd, og slik utfallet av det nye styringssystemet.

Et forhold som jeg har funnet vil kunne true en konvergent respons hos mellomlederne, er at en del av prosedyrene oppfattes som tidkrevende og byråkratiske. Dette vil, dersom prosedyrene ikke over tid gir mening for mellomlederne, kunne påvirke deres respons på det nye styringssystemet. Et annet forhold som også vil kunne true en konvergent respons knytter seg til anvendelsen av resultatindikatorer i selskapet. Det er funnet at dersom resultatindikatorene ikke oppfattes som gode og rimelige, om en ikke føler eierskap til de, om en mener at de skjønsmessige vurderingene som er foretatt ikke er korrekte, eller dersom svake resultat ikke får den konsekvens en mener at de fortjener, så synes dette å kunne påvirke mellomlederes adferd og beslutninger, og slik true en konvergent respons på det nye styringssystemet.

Videre har jeg funnet at finanskrisen synes å ha ført til en endret anvendelse av styringssystemet i retning av en måte å styre på som mellomlederne kjenner igjen fra tiden med budsjettstyring. Flere mellomledere mener at dette har påvirker deres adferd og beslutninger i en retning som ikke er i tråd med styringsprinsippene i det nye styringssystemet. Blant annet gir de uttrykk for at ledelsens anvendelse av styringssystemet i møte med finanskrisen er en form for detaljstyring som fører til feile prioriteringer for selskapet. Denne situasjonen ser ut til å sette mellomlederne i et dilemma. De har ”adoptert” det nye styringssystemet gjennom en konvergent respons, og de har bidratt til å implementere det gjennom å gi det en mening, ikke bare for egen del, men også for andre. En endring i anvendelsen av styringssystemet i tråd med ledelsens nye anvendelse av styringsprinsippene, vil dermed sette mellomlederne i en vanskelig situasjon, der blant annet deres egen legitimitet vil kunne trues. Dette må en kunne vente at over tid, vil kunne påvirke deres adferd og true deres tilsynelatende konvergente respons på styringssystemet. Mellomledernes tolkning og meningsdannelse knyttet til ledelsens anvendelse av styringssystemet synes videre å ha ført til oppfatninger om styringssystemet som ikke bare vil kunne påvirke og hemme rett adferd og gode beslutninger, men som også vil kunne hemme læring knyttet til anvendelsen av det nye styringssystemet. Ledelsen bidrar gjennom

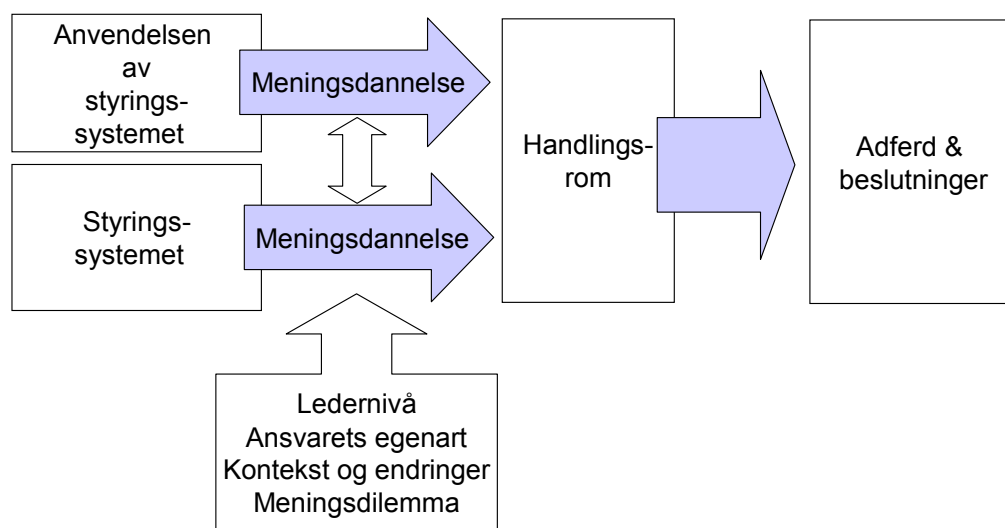
sin anvendelse av styringssystemet til å gi styringssystemet en mening (sensegiving), denne meningen vil kunne bidra til å begrense mellomledernes søken etter alternative løsninger i anvendelser av styringssystemet og slik også hemme den kontinuerlige læringen i selskapet.

### 6.3 Kilder og betingelser for meningsdannelse - implikasjoner

I kapittel 3 presenterte jeg en modell. Denne viser at mellomleders handlingsrom var ventet å være et resultat av en meningsdannelsesprosess i henhold til det nye styringssystemet, og at dette handlingsrommet videre var ventet å bestemme mellomleders adferd og beslutninger. Med bakgrunn denne studiens funn ser jeg behov for å revidere denne modellen. Den reviderte modellen viser hvordan en mellomleders handlingsrom synes å være et resultat, ikke bare av en meningsdannelse knyttet til det nye styringssystemet, men også som et resultat av den måten styringssystemet er anvendt på i selskapet. Videre har jeg funnet at meningsdannelsen kan være betinget av flere ulike forhold som hvilket *ledernivå* mellomlederen befinner seg på, *ansvarets art* (utviklingsoppgaver eller gjentakende oppgaver) og *kontekstuelle forhold og endringer* som finanskrisen og fusjonen mellom Statoil og Hydro.

Jeg har også identifisert utfordringer knyttet til det *meningsdilemma* mellomlederen utsettes for når det ikke er samsvar mellom den mening en har gitt styringssystemet og måten styringssystemet anvendes på. Dersom anvendelsen ikke gir mening, har jeg funnet at dette vil stille mellomlederen ovenfor et *meningsdilemma*. Dette er skissert i form av en pil mellom de to meningsdannelsene i modellen, uttrykt i form av en betingelse da dette dilemmaet også er ventet å påvirke utfallet av meningsdannelsen i form av handlingsrom, adferd og beslutninger.

## Kilder og betingelser for meningsdannelse knyttet til det nye styringssystemet i StatoilHydro



**Fig 7:** Kilder og betingelser for meningsdannelse knyttet til det nye styringssystemet i StatoilHydro

Gjennom denne studien har jeg viser hvordan innsikt og kunnskap om mellomlederes tolkninger og meninger kan bidra til å forstå hvordan et nytt styringssystem kan tenkes å påvirke deres handlingsrom, adferd og beslutninger, og slik utfallet av det nye styringssystemet på organisasjonsnivå. Jeg har også vist at minst like viktig som meninger om det nye styringssystemet er meninger om hvordan styringssystemet anvendes i praksis. Dette innebærer at et meningsdannelsesperspektiv ikke bare vil være nyttig i forbindelse med innføring av et nytt styringssystem, men også ved fortløpende interne og eksterne endringer som kan påvirke ledelsens anvendelse av styringssystemet da en hver slik endring vil kunne påvirke mellomlederes meningsdannelse og derigjennom deres adferd og beslutninger.

Mine funn har følgende tre implikasjoner for StatoilHydro. Den *første* implikasjonen knytter seg til viktigheten av å ha innsikt og kjennskap til mellomlederes meningsdannelse både i henhold til styringssystemet, men også i henhold til måten styringssystemet anvendes på i selskapet. StatoilHydro må i denne forbindelsen være oppmerksom på mellomlederes meningsdannelse, ikke bare ved innføringen av et nytt styringssystem, men også i den daglige og langsiktige anvendelsen av dette, spesielt ved større interne og eksterne endringer,



da disse representerer et mulig skift i ledelsens anvendelse av styringssystemet som kan påvirke mellomlederes meningsdannelse, og derigjennom deres handlingsrom, adferd og beslutninger. Den *andre* implikasjonen knytter seg til at mellomlederstillinger på lavere nivå med ansvar for gjentakende oppgaver i StatoilHydro ikke synes å ha en optimal design i forhold til styringssystemets hovedmål. Dette bør undersøkes for å avdekke om dette skyldes en "tolkningsfeil" av ansvar og myndighet, eller om det skyldes feil i designet av stillingen i henhold til Simons modell (2005). Den *tredje* implikasjonen er knyttet til at StatoilHydro bør søke å legge til rette for en oversettelse av ideene bak styringssystemet i de delene av organisasjonen der budsjettstyring fortsatt er en komponent i mellomledernes styringshverdag, eller om mulig bidra til å fjerne kravet om budsjettstyring hos eksterne partnere.

I denne studien har jeg utforsket innføringen av et nytt styringssystem som fenomen i StatoilHydro ved hjelp av dybdeintervju med åtte mellomledere og en senior rådgiver. Dette innebærer at funnene fra studien vanskelig kan generaliseres, og må brukes med forsiktighet. Flere av funnene er imidlertid av en slik karakter at en kan vente å finne lignende funn ved studier av det samme fenomenet i en annen case. Det er også viktig å understreke at informantene er tidligere Statoilansatte hvilket understreker behovet for å gjennomføre et tilsvarende studie med ansatte fra tidligere Hydro dersom en ønsker en dypere forståelse for hvordan det nye styringssystemet kan ha påvirket denne gruppen mellomlederes adferd og beslutninger. Det studien særlig har avdekket er at mellomledere i StatoilHydro mener å oppfatte et sprik mellom intensjonene bak styringssystemet og ledelsens anvendelse av styringssystemet. Det vil trolig være mange forklaringer til dette spriket, og en vil kunne vente at dette spriket håndteres på ulike måter og fører til ulike responser hos de enkelte mellomlederne. Hva som påvirker det endelige utfallet av en slik meningsdannelsesprosess på individnivå er vanskelig å si, men det denne analysen viser er at slike dilemmaer truer en konvergent respons på individnivå og derigjennom transformasjon på organisasjonsnivå. En dypere forståelse for *hvordan mellomledere håndterer slike meningsdilemmaer knyttet til styringssystem*, vil kunne bidra til å forebygge uønsket respons gjennom kunnskap om hvordan en kan legge til rette for at mellomledere på en konstruktiv måte, skal kunne håndtere denne typen meningsdilemma. En slik dypere forståelse vil kunne øke sannsynligheten for en konvergent respons blant mellomledere ved innføring av et nytt styringssystem, men også i et langsiktig perspektiv.

## Kilder

### Litteraturliste

Argyris, C., Schön, D., 1978, *Organizational learning*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Balogun, J., 2003, From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, Vol 14, 69-83.

Balogun, J., Johnson, G., 2005, From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organizational Studies*, 26.

Bogsnes, B., 2009, *A Journey Beyond Budgeting – Because the future ain't what it used to be*, Gjesteforelesning NHH 28/1/09

Bogsnes, B. (2), 2009, *Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Flamholtz, E., 1983, Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting Organizations and Society*, Vol 8 (2/3), 153-169

Gioia, D.A., Chittipeddi, K., 1991, Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal* 12, 433-448.

Hansen, S.C., Otley, D.T., Van der Stede, W.A., 2003, Practice Development in budgeting; An Overview and Research Perspective, *Journal of Management Accounting Research* 15, 95-116.

Hope, J., Fraser, R., 2003, *Beyond Budgeting – How managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Hope, J., Fraser, R., 2003 (2), Who Needs Budgets?, *Harvard Business Review*, Feb, 108-114

Ittner, C.D., Larcker, D.F., 1998, Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10, 205-239.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Kristoffersen, L., 2006, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Abstrakt forlag, 3.utg.

Malmi, T., Brown, D.A., 2008, Management control systems as a package – Opportunities, Challenges and research directions, *Management Accounting Research* 19, 287-300.

Otley, D., 1980, The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4), 413-428.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2007, *Research Methods for Business Students*, 4<sup>th</sup> ed, FT Prentice Hall, Pearson Education Limited, Essex, England

Simons, R., 2005, Designing High-performance jobs, *Harvard Business Review*, July-August.

Stensaker, I., Falkenberg, J., 2007, Making sense of different responses to corporate change, *Human Relations*, Vol 60 (1); 137-177.

Stensaker, I., Falkenberg, J., Grønhaug, K., 2008, Implementation Activities and Organizational Sensemaking, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 162-185

Weick, K.E., 1995, Sensemaking in Organizations, Sage Publications, London, New Dehli.

## Andre kilder

StatoilHydro, 2009, Kort om Statoilhydro [internett], Tilgjengelig på:

<http://www.statoilhydro.com/no/aboutstatoilhydro/statoilhydroinbrief/pages/default.aspx>

Oppslag 14.mai 09

StatoilHydro-boken, 2007, versjon 1

Beyond Budgeting Workshop, 2009, Forskningsprogrammet Beyond Budgeting, NHH, 3.juni

## Vedlegg

### Intervjuguide

#### *Fakta om intervjuobjektet*

0. Kan du fortelle oss litt om din nåværende stilling og din bakgrunn?

#### *Beyond Budgeting*

1. Hva er Beyond Budgeting for deg?

#### *Ansvar og myndighet*

2. Opplever du at ansvar og myndighet har endret seg over tid med utgangspunkt i
- a) myndighet og **kontroll** over ressurser. *I hvilken grad har du kontroll over ressurse? (HR, info, utstyr, midler)*
  - b) forventning om **støtte** fra andre avdelinger og/eller ledelsen. *I hvilken grad kan du forvente støtte fra andre?*
  - c) ansvar, **resultatkrav og evaluering** av resultater. *I hvilken grad evalueres du etter fastlagte detaljerte mål, eller et bredt spekter av mål? (har du få eller mange muligheter for å kunne påvirke egen måloppnåelsen?).*
  - d) behov og mulighet for å øve **innflytelse** over andre enheter? *I hvilken grad har du mulighet for å øve innflytelse i organisasjonen (utover egen enhet)?*

Hvordan opplever du evt. at dette har endret seg? Eksempel?

*Ønsker at du tenker over og sier noe om følgende under dette spørsmålet:*

*- Opplever du en høyere grad av handlefrihet i dag enn tidligere?*

*- Kan du gripe de mulighetene du ser, og får du de ressursene du trenger for å gripe mulighetene?*

*-Er målene mer ambisiøse og prestasjonene høyere i dag enn tidligere? Hvorfor?*

3. Hva mener du totalt sett har størst betydning for din utøvelse av ansvar og myndighet? Er det andre forhold som har større betydning for dette enn selve styringssystemet? *Hva er viktigst for deg for at du som leder skal kunne oppnå resultater innen ditt ansvarsområde?*

***Hva styrer deg?***

4. Hva styrer deg i utøvelsen av din jobb? Eksempel ?
5. Hva tenker du inngår i StatoilHydro sitt styringssystem?
6. Hva opplever du er mest / minst viktig ved dagens styringssystem?
7. Hva mener du er nytt med dagens styringssystem iht tidligere styringssystem?  
Konsistens, trekker i samme retning?

***Hvordan styrer du egen enhet/virksomhet?***

8. Hvordan styrer du egen enhet, og hva legger du mest vekt på? Eksempel?
9. Hvordan sikrer du kontroll og har dette endret seg over tid? Eksempel?